



**Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип**

**Економски факултет**

**МБА-менаџмент**

**Љупка Николовска**

**ЛИДЕРОТ КАКО ПРИМЕР НА ОДНЕСУВАЊЕ И ФАКТОР ЗА ПОДОБРУВАЊЕ  
НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Штип, 2018**



**“Goce Delcev” University – Stip**

**Faculty of Economics**

**MBA - Management**

**Ljupka Nikolovska**

**THE LEADER – AN EXAMPLE OF BEHAVIOUR AND A FACTOR FOR  
IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CULTURE**

**MASTER THESIS**

**Stip, 2018**

## **Комисија за оценка и одбрана**

***Ментор:***

**проф. д-р Трајко Мицески  
декан, Економски факултет - Штип**

***Член:***

**(претседател на комисија)**

**доц. д-р Елена Веселинова  
доцент, Економски факултет - Штип**

***Член:***

**доц. д-р Влатко Пачешкоски  
доцент, Економски факултет - Штип**

## Апстракт

Денес е потребен нов начин на водење и управување на фирмите каде лидерот ги инспирира своите следбеници, да ја следат неговата визија и сите заедно да се посветени кон остварување на заедничката цел. Лидерот има посебна улога и функција во организацијата што му овозможува и поголемо влијание на останатите членови во организацијата.

Лидерот мора да претставува пример за вработените кои ги инспирира навремено и квалитетно да ги извршуваат поставените задачи и да даваат индивидуални иницијативи и да преземаат сопствени одговорности за ефикасно и ефективно работење.

Лидерот мора да се одликува со карактеристики како што се: личен интегритет, доверба од следбениците, креативност, тимска ориентација, благодарност кон другите, учење, одговорност, признавање и други. Тој преку конкретни лични примери и дела ја менува перцепцијата и очекувањата, а неговиот заразен ентузијазам е дополнителна мотивација за неговите следбеници да направат дополнителен исчекор за комплетирање на задачата.

Преку својот пример на однесување на начин што ќе иницира развивање на самодисциплина, самоиницијативност и самозалагање, лидерот ќе придонесе за подобрување на организациската култура и остварување на целите во организацијата.

*Клучни зборови:* лидерство, следбеници, промени, инспирација, креативност, самоиницијативност, учење, одговорност.

## **Abstract**

A new method of leading and managing the companies is needed nowadays, whereby the leader encourages the adherents to pursue his visions, and all together to be committed towards achieving the concrete objectives.

The leader should be a model for his employees, to inspire them in order to execute their entrusted assignments promptly and qualitatively. Furthermore, they are supposed to show individual initiative and undertake responsibility for efficient and productive work.

The leader must be characterized by features such as: integrity, his adherents reliance, creativity, team work, gratitude, appreciativeness, responsibility, acknowledgement to others etc. He changes the perception and expectations through objective individual examples, and the enthusiasm is an additional motivation for their adherents to move forward in order to complete the given objectives.

The leader will contribute for better organizational culture and achieving the concrete objectives on account of his own example which will commence the progress of self-discipline, self-initiative and self-leading.

**Key words:** leadership, adherents, change, inspiration, creativity, self-initiative, learning, responsibility.

## Содржина

Вовед

### Прв дел - лидерство, карактеристики и видови лидерство

Општ осврт кон лидерството.....	1
1.1. Карактеристики на лидерот.....	2
1.2. Типови на лидер.....	5
1.3. Улогата на лидерот.....	6
1.4. Теории на лидерство.....	7
1.5. Класични теории на лидерство.....	7
1.5.1. Бихевиористички пристап.....	8
1.5.2. Контингентен пристап.....	8
1.5.3. Хоторн и Ајова студија.....	9
1.5.4. Студија на Охајо Универзитетот.....	10
1.6. Современи теории на лидерство.....	10
1.6.1. Групна динамика.....	12
1.6.2. Пристап на поделено лидерство.....	18
1.6.3. Виртуелно лидерство.....	19
1.7. Современи лидерства.....	20
1.7.1. Трансакциско.....	20
1.7.2. Харизматично.....	21
1.7.3. Трансформациско.....	22

## **Втор дел – организациската култура во организацијата**

2. Теоретски осврт кон организациската култура во организацијата.....	24
2.1. Поим за организациска култура.....	24
2.2. Димензии на организациската култура.....	26
2.3. Типови на организациска култура.....	28
2.4. Детерминанти на организациската култура.....	30
2.5. Теории на организациската култура.....	32
2.6. Силна и слаба организациска култура во организацијата.....	35

## **Трет дел – Лидерот и организациската култура**

3. Влијанието на лидерот врз организациската култура.....	37
3.1. Лидерот и неговото влијание.....	37
3.1.1. Методи на влијание.....	39
3.2. Поврзаноста меѓу лидерството и организациската култура.....	39
3.3. Препознавање на организациската култура преку влијанието на лидерот и неговите приврзаници.....	40
3.4. Националната култура како значаен фактор за организациската култура.....	43

## **Четврт дел – Емпириско истражување**

4. Добивање на практични сознанија за лидерството и културата во организацијата, преку емпириско истражување.....	45
4.1. Методологија на емпириското истражување.....	45
4.1.1. Оправданост на емпириското истражувањето.....	45
4.1.2. Предмет и цел на емпириското истражување.....	45
4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	46
4.3. Користени методи при емпириското истражување.....	46

4.4. Обработка и анализа на собраните информации.....	46
4.5. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите.....	71

## **Петти дел – преферирање на активности за унапредување на лидерството и организациската култура**

5. Подобрување на организациската ефективност како резултат на влијанието на лидерот и организациската култура.....	72
5.1. Преферирање на современо лидерство за подобрување на организациската ефективност.....	72
5.2. Развивање на позитивна поврзаност меѓу лидерството, организациската култура и ефективноста во организацијата.....	74
5.3. Подигнување на културата во организацијата како фактор на влијание на економската ефикасност.....	75
5.3.1. Правилно однесување и посветеност на лидерот кон работата, вработените и организациските ефекти.....	75
5.3.2. Правилно распоредување на човечките ресурси и нивно правилно мотивирање.....	76
5.3.3. Развивање на правилно однесување на вработените во организацијата и нивно промовирање.....	78
5.4. Подигнување на свесноста на вработените за значајноста на организациската култура во организацијата.....	79
5.5. Согледување и потенцирање на ефектите од добра организациска култура во организацијата.....	81
5.6. Развивање на стратегии за позитивни културни промени во организацијата и имплементирање на тие стратегии во организацијата.....	83
5.7. Континуирано унапредување на лидерското однесување и развивање на висока организациска култура.....	86
<b>Заклучок.....</b>	<b>90</b>
<b>Користена литература.....</b>	<b>94</b>
<b>Анкетен прашалник-менаџери.....</b>	<b>98</b>
<b>Анкетен прашалник-вработени.....</b>	<b>101</b>



## **Вовед**

Лидерството е нов феномен во управувањето кој во последно време интензивно се изучува и истражува. Овој поим во тесна смисла, означува водење според кое лидерството е посебна форма на однесување карактеристична за личности кои се лидери. Во поширока смисла, лидерството е раководење, односно раководството се користи за да обележи не само одреден начин на водење, туку нов пристап кон управувањето, за кој се тврди дека ќе обезбеди најдобри резултати во бизнисот. Во содржината на термините водење и раководење постои многу мало разликување кое всушност е и оправдано.

При проучувањето на овој феномен, се забележува постоење на два концепта: лидерство и лидери. Лидерството е процес во кој едно лице влијае врз другите членови на една група за да се постигнат посакуваните цели на групата или организацијата. Лицето кое влијае врз другите се нарекува лидер. Значи лидерството е влијание на лидерот врз луѓето тие самостојно или со помош на други луѓе да ги остваруваат целите на организацијата.

Лидерството е од клучно значење за секоја компанија. Денес, успехот на една компанија се мери по тоа што може подобро и поразлично да понуди во однос на другите, а она по што суштински се разликуваат се луѓето кои работат во нив. Лидерите мора да знаат дека луѓето се најголемото богатство на една компанија и да ги прифатат по нивната различност која произлегува од тоа што носат во себе, колку се храбри, колку се спремни да инспирираат и да бидат од акција. Луѓето се различни затоа што сакаат различни работи, имаат различни мотиви, вредности, потреби и цели. Тие размислуваат различно затоа што нивното знаење, идеи, размислувања и концепти се различни.

Значењето што го има ова истражување во практичните рамки во организацијата, општеството и во животот воопшто е очигледно и јасно. Поедноставно кажано ќе бидат разјаснети основните особини, принципи и

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

однесувања на лидерот кој како стожер на една организација може да влијае на организациската култура и да биде фактор за нејзино подобрување и прифаќање од членовите на организацијата.

Изучувајќи го овој поим се наидува на комбинација на лидерот и организациската култура без која не може да функционираат и малите, но и големите претпријатија.

Осврнувајќи се на синонимот лидер, карактеристиките и видовите на лидерство се среќаваат различни видови на дефинирање на овој поим. Дефинициите се многубројни, но и се однесуваат специфично кон секој одреден вид на лидери и нивните функции. Современата економска наука одвојува и време и труд да ги анализира, теоретизира овие поими кои во современото општество се менуваат и надградуваат во зависност од потребите на пазарот на труд, финансискиот пазар и пазарот на човечки ресурси.

Организациската култура вклучува систем на претпоставки, вредности, норми и ставови кои се манифестираат преку симболи, развиени и усвоени од членовите на една организација преку нивно споделено искуство кое им помага да го одредат значењето на нивната околина и како да се однесуваат исто. Оваа дефиниција на организациската култура има три многу важни карактеристики значајни за нејзино разбирање. Прво, организациската култура вклучува колективни когнитивни структури како што се претпоставки, вредности, норми и ставови, но и симболи преку кои се материјализираат и се манифестираат нејзините когнитивни содржини. Второ, организациската култура претставува резултат на споделено искуство на членовите на една организација во решавањето на проблемите со кои се соочуваат во надворешната адаптација кон внатрешната интеграција на колективната средина. Со решавање на овие проблеми, успешните решенија се генерализираат, систематизираат и се наметнуваат во потсвеста од каде тие го водат однесувањето на членовите на една организација. Трето, колективните когнитивни структури кои ја сочинуваат содржината на организациската култура претставуваат рамка и водич за членовите на организацијата во толкувањето на реалноста и светот околу нив. Културата им помага на членовите на една

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

организација да го одредат значењето на концептите, работите и настаните во рамките на организацијата, како и надвор од неа и да донесуваат одлуки и да преземат активности соодветно. Членовите на една организација се однесуваат во неа во согласност со толкувањата на реалноста: донесуваат одлуки, преземаат дејства и комуницираат едни со други.

За да се спознае лидерот како главен менаџер и управител на организацијата е потребно запознавање на улогата и влијанието на лидерот врз организациската култура. Оттука треба да се запознаеме која е поврзаноста на лидерот како термин и поимот организациска култура во потесна и поширока смисла. Групната динамика иако личи како да е модерен поим, сепак е користен во далечните триесетти години на XX век. Но тој поим е комплементарен во однос на современото лидерство и овозможува во организацијата да се втемелат вистинските правила и почитувања на правилата кои ќе овозможат лидерот да ја контролира не само работната средина, туку и вработените како дел од колективот. Теориите кои го поврзуваат лидерот и организациската култура овозможуваат добивање комплетна слика на кој начин се наметнува менаџирањето како основен двигател на организацијата.

За да може да се одбрани тезата дека „лидерот е пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура“ потребно е емпириско истражување, докажување на тезата и насоките како соодносот лидер и вработени може да се надградува со различни стратегии и ефектуирања токму каде што се потребни промени во позитивна смисла.

Преку впивање на сите овие податоци, методи и фактори треба да се заклучи дека менаџментот ја менува својата улога во бизнисот и сè повеќе заедничката работа на лидерите и вработените може да гарантира успех макар тоа било за јавни установи или компании од различен профил

## **Прв дел – Лидерство, карактеристики и видови лидерство**

### **1. Општ осврт кон лидерството**

Низ литературата, лидерството е поимувано од аспект на групните процеси, влијанијата, карактерот, послушноста, одредените однесувања, убедувањата, моќта, реализацијата на целите, интеракцијата на улогите и комбинацијата на овие елементи<sup>1</sup>.

Поголемиот дел од постоечките дефиниции на лидерството ја изразуваат претпоставката дека тоа претставува процес на социјално влијание каде што наменското влијание на една личност е наметнато над другите за да се организираат активностите и односите во одредена група или организација.

Лидерството како поим се карактеризира со следниве карактеристики<sup>2</sup>:

- влијание на однесувањето на следбениците на различни начини;
- влијание и распределба на моќта помеѓу лидерот и следбениците каде што лидерот ја има главната моќ и
- лидерството е процес кој подразбира другите луѓе – следбениците да ги прифатат правилата на однесување и работа;

Gary Yukl го осознава лидерството како<sup>3</sup>:

- процес кој влијае на активностите на една група за остварување на заедничка цел;
- процес во кој владее колективен напор за остварување на целите на групата и

---

<sup>1</sup> Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), p. 19-31

<sup>2</sup> Stoner DZ. A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadzment, Zelnid, Beograd

<sup>3</sup> Yukl G. (1998), Leadership in Organizations, fourth edition, New York

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

➤ процес во кој заедничкото остварување на целите на групата го води лидерот.

И покрај плејадата на голем број дефиниции на концептуализирање, воочливи се неколку заеднички елементи за поимот лидерство:

- *Лидерството претставува процес;*
- *Лидерството опфаќа влијание;*
- *Лидерството се фокусира на поединецот или групата;*
- *Лидерството е насочено кон реализација на заедничките цели;*
- *Лидерството претставува моќ.*

Од аспект на големиот број дефиниции и карактеристики на поимот лидерство од голем број автори може да се каже дека лидерството претставува колективен напор на групата за остварување на заедничките цели на организацијата преку водство на лидерот кој ја има главната моќ.

### **1.1. Карактеристики на лидерот**

Лидерството, несомнено континуирано поттикнува голем интерес кај истражувачите. Ефективното лидерство генерално се заснова на карактеристиките и лидерската улога која ја има лидерот и која има тенденција да го прави различен од останатите членови на групата односно ефективните лидери ги имаат следните карактеристики<sup>4</sup>:

- *Проактивни и реактивни – лидерите секогаш го имаат предвид влијанието на окружувањето со цел да ги избегнат проблемите пред да се создадат;*
- *Лидерите се активни слушатели – внимателно ги слушаат другите и се трудат да ги разберат нивните потреби и желби;*

---

<sup>4</sup> Ricketts, K.G. (2009), *Behaving Intelligently: Developing Management Skills*, Prentice Hall, p. 49

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

- *Лидерите се ентузијастички – кога тие се мотивирани и активно насочени кој некоја цел и следбениците се склони да ги следат;*
- *Секогаш склони и отворени за промени – ги земаат предвид сите позитивни и негативни последици и се спремни за промена на политиката на работа или програма која веќе е застарена и не е од корист за групата;*
- *Иницијативни – секогаш се клучни фактори во планирање и спроведување нова идеја, програма, политика;*
- *Образовани и паметни – постојано работат на надоградување на своето знаење кое им помага поуспешно да ги водат другите и да бидат одлични во својата работа.*

Имено, концептот на карактеристиките во лидерството се заснова на верувањето дека лидерите располагаат со посебни особености поради коишто е засилена нивната способност да бидат лидери<sup>5</sup>. Според научните сознанија на голем број автори во овој домен, карактеристиките на ефективните лидери се вродени и трајни, а истите тие ги применуваат во голем број работни околности. Оваа идеја имплицира на тоа дека лицата во лидерските улоги имаат посебна моќ на специјални карактеристики.

Теоријата на карактеристиките претставува првиот систематски обид за изучување на лидерството. Оваа перспектива е основана на раниот психолошки фокус кој посочува дека лидерите се родени со одредени наследни карактеристики или особини<sup>6</sup>. Современата дефиниција за особините на лидерот е поширока од првичните перспективи за карактеристиките како чисто наследни атрибути. Сепак, конфузиите и неусогласувањата во однос на соодветната дефиниција и значење на терминот „карактеристика“ сè уште опстојуваат<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Hollander, E., & Offermann, L. (1990). Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition. *American Psychologist*, 45(2), p. 179-189

<sup>6</sup> Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice hall

<sup>7</sup> Zaccaro, S., & David, D. (2014). Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits. Bo, L. Koppes, *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, (p. 383-406. New York: Psychology Press

Zaccaro и неговите соработници ги дефинираат лидерските карактеристики како „релативно стабилни и кохерентни интеграции на личните карактеристики кои поттикнуваат конзистентен модел на лидерски перформанси во различни групни и организациски ситуации“. Овие карактеристики одразуваат голем број на стабилни индивидуални разлики кои ги вклучуваат и когнитивната способност и различните атрибути на личноста<sup>8</sup>.

Според Yukl, терминот карактеристика се однесува на различни индивидуални атрибути, како и аспектите на личноста, потребите, мотивите и вредностите. Карактеристиките на личноста се релативно стабилни диспозиции кои го прикажуваат однесувањето на одреден начин. Како примери од овој аспект се издвојуваат самоувереност, екстроверција, емоционална зрелост и ниво на енергија<sup>9</sup>.

Потребите и мотивите претставуваат доста значајни индикатори во однесувањето на лидерите. Потребата или мотивот претставува желба за одделни видови на стимули или искуства. Психолозите обично разликуваат физиолошки потреби и социјални потреби, како што се постигнување, почит, припадност, моќ и независност, коишто се од императивно значење за стекнување на сознанија околу карактерот и особеностите на лидерите. Потребите и мотивите се важни затоа што тие го насочуваат, стимулираат и одржуваат однесувањето<sup>10</sup>.

Вредностите претставуваат интернализирани ставови за тоа што е исправно и погрешно, етичко и неетичко, морално и неморално. Во нив спаѓаат праведност, чесност, слобода, еднаквост, лојалност, совршеност, учтивост и соработка. Вредностите се уште еден фактор од видно значење, затоа што тие влијаат на желбите на лицето, перцепциите на проблемите и изборот на однесување<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg, *The Nature of Leadership*, p. 101-124. California: Sage Publications, Inc

<sup>9</sup> Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall

<sup>10</sup> Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall

<sup>11</sup> Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall

Научните сознанија покажуваат дека карактеристиките се одредуваат преку учење или преку градење на наследениот капацитет, сè со цел да се стекне со задоволство од одделни видови на стимули или искуства<sup>12</sup>.

Некои особини, како што се вредностите и социјалните потреби, несомнено се под поголемо влијание на учењето за разлика од други<sup>13</sup>.

## **1.2. Типови на лидер**

Во голем број аспекти, лидерството претставува едноставен концепт – лидерите целат кон тоа да ги инспирираат, мотивираат и охрабрат другите во реализацијата на заедничките цели. Но, во поглед на диверзитетот на карактерите на лидерите, вработените и професиите во кои работат, лидерството како концепт искусува длабока комплексност. Оттука се воочува итната потреба за да се осознаат смислата и практиките зад лидерството, како и потребните вештини и познавања на лидерите за успех во нивното работење<sup>14</sup>.

За да можат да одговорат на специфичните барања од различните ситуации, неопходно е да се идентификуваат типовите на лидерство кои лидерите ги присвојуваат.

Теоретските истражувања во сферата на лидерството идентификуваат три типови на лидерство: автократскиот, односно авторитативниот тип кој е окарактеризиран преку имплементирање на волјата на лидерот, без притоа предвид да биде земено мислењето на подредените; демократскиот, односно партиципативниот тип кој се карактеризира со двонасочна комуникација помеѓу лидерот и подредените; и либерален тип каде што лидерот повремено ја

---

<sup>12</sup> Bouchard, T., Lykken, D., McGue, M., Segal, N., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota Study of Twins Reared Apart. *Science*, 250(4978), p.223-228

<sup>13</sup> Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall

<sup>14</sup> Sandling, J. (2015). *Leading with Style: The Comprehensive Guide to Leadership Styles*. South Carolina: CreateSpace Independent Publishing Platform.



употребува својата моќ и доверува значително ниво на слободи до подредените во нивното работење<sup>15</sup>.

Likert, идентификува четири типови на лидерство кои се основаат на системите на управување. Првиот тип е одреден како експлоративен и претставува лидерство каде што одлуките се изнесени од страна на лидерот. Вториот тип е добротворен тип карактеристичен по тоа што некои аспекти на одлуките се делегирани. Консултативниот тип е третиот тип на лидерство, каде што лидерот остава простор за прифаќање на идеите и предлозите од подредените, додека пак четвртиот тип, означен како партиципативен претставува групен тип на лидерство со сеопфатни форми на предводење и потполно вклучување на подредените во процесите на донесување одлуки и широкоопфатна анатомија<sup>16</sup>.

Други типови на лидерство кои се издвојуваат се трансакциското и трансформациското лидерство, коишто заедно со харизматичниот тип на лидерство го формираат современиот лидерски модел<sup>17</sup>.

### **1.3. Улогата на лидерот**

Улогата на лидерот во рамките на организациската структура е да ги предводи подредените во организацијата кон реализирање на организациските цели. Лидерството игра проминентна улога во перформансот на организацијата како и за продуктивноста на вработените. Лидерот преку поставување на јасна визија за организацијата, ги мотивира и ги води вработените низ работниот процес, и го гради моралот во организациската структура<sup>18</sup>.

Поставувањето на јасни визиски цели подразбира дека лидерот влијае на вработените да ги разберат и прифатат идните посакувани состојби на

---

<sup>15</sup> Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, Vol. 18, p.157-168

<sup>16</sup> Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill

<sup>17</sup> Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, p.246

<sup>18</sup> Petkovic, M. (2008). *Organizaciono ponasanje*, CID Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, Beograd, p. 23

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

организацијата. Мотивацијата е исто така важна улога на лидерот којашто налага лидерот да ги разбира потребите и желбите на вработените за да може да им даде она што им треба и да ги награди за добро извршената работа.

При водењето на вработените, од клучно значење за лидерот е да ја дефинира нивната улога во работниот процес, како и да им ги набави потребните работи за тие да можат активно да придонесуваат кон реализирање на организациските цели.

Моралот е неопходен за да може организациската структура да функционира во единство. Улогата на лидерот во организацијата може да биде доделена формално во зависност од неговата положба во организациската структура, или неформално во зависност од одредени карактеристики и однесувања кои ги покажува тој поради што се стекнува со одреден авторитет кај лицата.

#### **1.4. Теории на лидерство**

Различните и многубројните теории на лидерството настанале во обид на теоретичарите и истражувачите во оваа сфера да ги идентификуваат големиот број на прашања и елементи кои се асоцирани со феноменот лидерство. Во поглед на постоечките теории, истите во теоретската рамка на овој труд ќе бидат согледани преку две главни општи категоризации, односно преку класичните теории кои го поимуваат лидерството, како и современите теоретски претстави на лидерството.

#### **1.5. Класични теории на лидерство**

Првичните обиди да се поимува и одреди лидерството ги испитуваат однесувањата, карактеристиките и други релевантни фактори пресудни за ефективното лидерство.

### *1.5.1. Бихевиористички пристап*

За разлика од првите истражувања направени за лидерството коишто се фокусираат на идентификување на карактеристиките на лидерите кои асоцираат на успешност, бихевиористичкиот пристап во фокусот на истражувањето го зема однесувањето на лидерите, односно додека теоријата на карактеристиките се фокусира на прашањето кој е лидер, бихевиористичката се обидува да одговори на прашањето што е лидер. Согласно со тоа може да се воочи дека во центарот на вниманието на бихевиористичката теорија се задачите и целите. Оваа теорија има дводимензионален концепт на стиловите на водство – ориентација на задача и ориентација на вработени<sup>19</sup>.

Ориентацијата на задачата се однесува на активностите од страна на лидерот кој мора да ги изработи за да ги заврши поставените цели, додека ориентацијата на вработените се однесува на начинот на однесување со вработените и нивната интеракција<sup>20</sup>.

### *1.5.2. Контингентен пристап*

Додека бихевиористичкиот пристап како појдовна точка за испитување на ефективноста и резултатите од лидерството ги поврзува со карактеристиките и однесувањето на лидерите, контингентниот пристап го зазема гледиштето дека истите тие карактеристики и однесувања се во неминовна зависност од ситуацијата во која се применуваат. Ваквото гледиште ја претставува основата за развој на ситуациониот односно контингентниот пристап на теориско поимување на лидерството<sup>21</sup>.

Контингентната теорија на лидерството почива на претпоставките дека лидерството зависи од способноста на лидерот точно да ги дијагностицира

---

<sup>19</sup>Northouse, P.G. (2007). Leadership: Theory and practice (4 ed.). Thousand Oaks, Sage, CA

<sup>20</sup>Northouse, P.G. (2007). Leadership: Theory and practice (4 ed.). Thousand Oaks, Sage, CA

<sup>21</sup>Todorovic, J., Dzuricin, D., Janosevi, S. (1998). Strategijski menadzment, Institut za trzisna istrazivanja, Beograd, стр. 323

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

ситуациските услови и да одговори на нив со соодветна комбинација на однесувања<sup>22</sup>.

Како најпознати контингентни теоретски аспекти на лидерството се издвојуваат следниве<sup>23</sup>:

- *моделот на ситуациско лидерство на Hersey и Blanchard;*
- *теоријата на пат-цел на House Mitchel;*
- *теоријата на контингентно лидерство на Fiedler;*
- *моделот на одлуки на Vroom Yetton;*
- *Johnson-ов модел.*

Контингентните теории на лидерство се фокусираат на способностите на лидерите, нивните карактеристики и однесувања во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат.

#### ***1.5.3. Хоторн и Ајова студија***

Хоторн и Ајова студиите се засноваат на истражување на лидерството во поглед на ефектот на однесувањето и организацискиот перформанс. На основа на ова истражување Lewin ги идентификува следните типови на лидерство<sup>24</sup>:

*Автократски* - најчесто застапен тип на лидерство. Лидерот во оваа организациска структура донесува самостојно едностран одлуки и при процесот на донесување одлуки не прифаќа сугестии и не се консултира. Ваквиот тип на лидер често управува ефективно со времето и налага висока послушност во извршувањето на задачите.

*Демократскиот лидер* - ги вреднува сите членови на организациската структура и активно учествува во работните задачи, притоа почитувајќи ги и уважувајќи ги сугестиите на подредените. Пристапот на демократскиот лидер

---

<sup>22</sup> Stoner, Dz.A.F., Friman, R.E., Gilbert, D.R. (1997). Menadzment, Zelnid, Beograd

<sup>23</sup> Stoner, Dz.A.F., Friman, R.E., Gilbert, D.R. (1997). Menadzment, Zelnid, Beograd

<sup>24</sup> Lewin, K. (1977). *Frontiers in Group Dynamics*, Human relations, Vol.1, p. 143-153

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

често носи висока тимска ефективност и големо задоволство на членовите на организацијата.

*Laissez-fair лидерот* - претставува поларна спротивност на автократскиот стил на водење. Тој овозможува големо ниво на слободи на членовите при извршување на нивните задачи и ретко врши надзор над нив. Ваквиот стил на водење може да биде доста корисен за организациите коишто целат кон тоа да поттикнат иновација и иницијативи од вработените.

#### ***1.5.4. Студија на Охајо Универзитетот***

Согласно со наодите на Хоторн и Ајова студијата, истражувањата спроведени на универзитетот Охајо претставија големи сличности во резултатите. Истражувањето реализирано во Охајо препознава две базични димензии на диференцирање на стиловите на лидерство, односно иницирање на структура и разгледување односно консидација<sup>25</sup>.

Лидерот со изразена димензија на иницирање на структура ја распределува работата на работни задачи на членовите на организацијата, ги формира и организира односите помеѓу организациските членови и ги поставува и контролира стандардите за реализирање на перформансите. Лидерите со високо ниво на консидација во фокусот на вниманието ги имаат лицата и меѓусебните организациски односи. Согласно со тоа тие целат кон тоа да ги решат задачите преку делегирање на авторитет, грижа и меѓусебна доверба.

### **1.6. Современи теории на лидерство**

Современите теории на лидерство се насочени кон намалување на бројот на нивоа во менаџментот. Во современата литература се издвојуваат следните типови на лидери<sup>26</sup>:

---

<sup>25</sup> Stogdill, R.M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description, Questionnaire form XII, Columbus: Ohio State University of Business Research, US, p. 9

<sup>26</sup> Types of Leadership: Which Type of Leader Are You?, <https://blog.udemy.com/types-of-leadership/>

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

*Мотивациски лидер* – го извлекува најдоброто и највредното од индивидуалните единки во организациската структура. Преку посветување на индивидуално време на секој од организациските членови овој вид на лидер ги студира предностите и слабите страни на вработените и согласно со тоа развива стратегии со цел да го подобри нивниот индивидуален перформанс во достигнувањето на организациските цели. Овој пристап на лидерство овозможува добра комуникација во сите нивоа на организациската структура. Вработените се чувствуваат слободни да ги споделат своите мисли и идеи со што се предизвикува и високо ниво на задоволство на работното место. Мотивацискиот лидер најдобра примена има во продажните организации како и организациите коишто зависат од иновативноста и креативноста на индивидуите.

*Лидер кој задоволува* – овој лидер функционира на принцип на награди и казни. Поставувајќи индивидуални цели коишто придонесуваат кон реализација на организациските цели, тој го оценува перформансот на членовите. При недоволни или лоши резултати, вработените може да претрпат казни или пенали, доколку остварат соодветни и задоволувачки резултати, примаат награди. Предноста на ваквата традиционална лидерска стратегија е тоа што ја поттикнува меѓусебната конкурентност во организацијата и доведува до трансцендентално подобрување на перформансот на организацијата.

*Иноватор* е - лидер којшто се карактеризира со креативност и динамичност, брза адаптивност на промени и високи стапки на експоненцијален пораст. Иновативниот лидер е свесен за придвижувањата на пазарот и надворешните влијанија и се потпира на советите на останатите членови при донесувањето на деловни одлуки и решенија. Најдобрата работа за овој пристап е тоа што креативноста на лидерот претставува пример во организацијата кој понатаму го следат останатите членови.

*Трансформацискиот лидер* - покажува одредени лични карактеристики и однесувања со што ги мотивира и инспирира членовите на организацијата да тежнеат кон остварување на организациската визија<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup>Burns, J.M. (1978). Leadership, Harper & Row, New York, p. 246

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

*Трансакцискиот лидер* - ги набљудува технолошките промени и ја воспоставува соодветната комбинација на технички и човечки односи.

*Харизматичниот лидер* - влијае на следбениците безусловно да го прифатат лидерот, да го поддржат и да ги делат неговите верувања, како и тоа емотивно да се инволвираат во активности преку осознавање на заедничките цели.

*Тимскиот лидер* - се фокусира на работата на тимот и формирање на ефикасни и ефективни организациски единици во рамките на организациската структура.

*Визионерскиот лидер* - креира визии кои се реалистични, веродостојни и атрактивни за организацијата и нејзините членови<sup>28</sup>.

*Услужниот пристап на лидерството* - ги поставува интересите и потребите на другите организациски членови над потребите и интересите на лидерската постава<sup>29</sup>.

### **1.6.1. Групна динамика**

Групата како поим може да се дефинира како поединци собрани заедно за да постигнат одредена задача или цел. Групната динамика се однесува на ставовите и однесувањето на групите. Групната динамика се однесува на тоа како се формираат групите, нивната структура и процес, како и функционалноста. Групната динамика е релевантна во формалните и неформалните групи од сите видови. Во организациска поставеност, групите се многу честа организациска единица и проучувањето на групите и групната динамика е важна област на студии во организациското однесување.

---

<sup>28</sup> Mojić, D. (2002). *Noviji pristupi proučavanju vodstva u organizacijama*, Sociologija, Sociolosko udruženje Srbije I Crne Gore I Filozofski fakultet-institut za socioloska istraživanja, Vol.44, br.2

<sup>29</sup> Ebner, D. (2010). *Poslovna misao-usluzno liderstvo*, Profit magazin, br.26, Beograd

Во текот на 30-тите години на XX век, вниманието на Kurt Lewin било насочено кон проучување на однесувањето на групите и на силите кои помагаат во објаснувањето на акциите познати како групна динамика. Истражувањата на Lewin довеле до развој на нова студиска област, позната како групна динамика, а неговиот контрибут бил токму во насока на дефинирање на факторите кои водат до зголемена ефективност и кохезивност на тимовите<sup>30</sup>.

Тимот претставува отворен социјален систем со серија на сили или вектори кои влијаат врз него од две страни. Ако силите се еквивалентни помеѓу себе, тимот ќе остане во состојба на рамнотежа. Во случај, силите на едната страна да се зголемат или намалат, целата ситуација, односно кохезивноста ќе се промени.

Постојат неколку теории за тоа зошто групите се развиваат. Класичната теорија, развиена од Џорџ Хоманс, сугерира дека групите се развиваат врз основа на активности, интеракции и чувства. Во суштина, теоријата значи дека кога поединците ги споделуваат заедничките активности, тие ќе имаат повеќе интеракција и ќе развијат ставови (позитивни или негативни) едни кон други. Главниот елемент во оваа теорија е интеракцијата на вклучените лица.

Теоријата за социјална размена нуди алтернативно објаснување за развојот на групата. Според оваа теорија, поединците формираат врски врз основа на имплицитно очекување на заемно корисни размени базирани на доверба и чувство на обврска. Така, перцепцијата дека односите на размена ќе бидат позитивни е од суштинско значење ако поединците треба да се привлечат и да се поврзат со група.

Теоријата на социјалниот идентитет нуди ново објаснување за формирањето на групите. Едноставно кажано, оваа теорија сугерира дека поединците добиваат чувство на идентитет и самодоверба врз основа на нивното членство во истакнати групи. Природата на групата може да биде демографски заснована, културно базирана или организационо поставена. Поединците се

---

<sup>30</sup> Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibrium and social change. Human Relations



мотивирани да припаѓаат и да придонесуваат во идентитетните групи поради чувството на припадност и самопочитување на членството во групата.

Групната динамика како поврзана со развојот се однесува не само на тоа зошто групите се формираат, туку и како најчеста рамка за испитување е „како“ се формира групата. Повеќето групи ги искусуваат истите развојни фази со слични конфликти и резолуции.

Во теоријата на мотивација на McGregor, позната како теорија X и теорија Y (Theory X и Theory Y), во последното поглавје се презентирани сознанија на McGregor за факторите кои придонесуваат за ефективноста на тимовите<sup>31</sup>:

- работната атмосфера треба да биде пријатна и релаксирана;
- активно учество на секој член во работата на тимот;
- задачите и целите на тимот да бидат добро прецизирани и да се однесуваат на членовите;
- заемна почит и активно слушање на членовите еден со друг;
- покрај одредени несогласувања кои би биле присутни, но тие не смеат да го опструираат функционирањето на тимот;
- одлуките се носат со консензус;
- критиките се чести, искрени и отворени и без лични навреди;
- членовите треба да имаат соодветна слобода во изразувањето на своите чувства и идеи, адекватно и за потребите на истите;
- при извршување на работните задачи да се прифатени од сите членови.

За да се ефектуира групната динамика е потребна класификација на групите во организацијата. Еден заеднички начин да се класифицира групата е дали тие се формални или неформални по природа. Формалните работни групи се основани од страна на една организација за да се постигнат организациски цели. Формалните групи можат да бидат во форма на командни групи, групи на задачи и функционални групи<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Parker, G. (2007). Team Players and Teamwork. The New Reality. John Wiley and Son Co. p. 14-18

<sup>32</sup> Robbins, S.P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

### ***Командни групи***

Командните групи се наведени во организациската шема и често се состојат од надзорник и подредени кои известуваат до тој претпоставен. Пример за командна група е академски оддел на претседателот и членови на факултетот во тој оддел.

#### ***Групи за конкретни задачи/работни групи***

Работните групи се состојат од луѓе кои работат заедно за да постигнат заедничка цел. Членовите се собрани да постигнат тесен опсег на цели во одреден временски период.

Организацијата ги назначува членовите и ги доделува целите и задачите кои треба да се постигнат. Примери на зададени задачи се развојот на нов производ, подобрувањето на производствениот процес или предлогот за мотивациски натпревар.

Други заеднички работни групи се ад хок комитети, проектни групи и постојани комисии. Ад хок комисии се привремени групи создадени за решавање на конкретна жалба или развивање на процес. Проектните групи се слични на ад хок комитетите и нормално се распаѓаат откако групата ја завршува доделената задача. Постојаните комисии се потрајни од ад хок комитетите и проектни групи. Тие одржуваат подолг животен век со ротирачки членови во групата.

### ***Функционални групи***

Организацијата создава функционална група за остварување на специфични цели во рамките на неодреден временски период. Функционалните групи остануваат во постоење по постигнувањето на поставените цели.

Примери на функционални групи би биле одделот за маркетинг, одделот за услуги на клиентите или одделот за сметководство. За разлика од формалните групи, неформалните групи се формираат природно и како одговор на заедничките интереси и заедничките вредности на поединците. Тие се создадени за други цели

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

освен за остварување на организациските цели и немаат одреден временски период. Неформалните групи не се назначени од организацијата, а членовите може да ги поканат другите да се придружат одвреме-навреме. Неформалните групи можат да имаат силно влијание во организации кои можат да бидат позитивни или негативни. На пример, вработените кои формираат неформална група можат да дискутираат како да го подобрат производствениот процес или како да создадат забелешки кои го загрозуваат квалитетот.

Неформалните групи можат да бидат во форма на интересни групи, групи на пријателства или референтни групи<sup>33</sup>.

### ***Групи од интерес***

Овие групи обично настануваат со текот на времето и може да траат подолго од општите неформални групи. Членови на групите од интерес не може да бидат дел од истиот организациски оддел, но тие се поврзани заедно со некој друг заеднички интерес. Целите на групните интереси се специфични за секоја група и не можат да бидат поврзани со организациските цели.

### ***Пријателски групи***

Групите за пријателство ги формираат членови кои уживаат слични општествени активности, политички убедувања, верски вредности или други заеднички обврзници.

### ***Референтни групи***

Кај овие групи, улогите обично се предодредени и доделени на членовите. Секоја улога има специфични одговорности и должности. Меѓутоа, постојат улоги кои природно се развиваат за да ги задоволат потребите на групите. Овие улоги

---

<sup>33</sup> Patel, V.M. (2000). Creating effective teams for high performance. Patel Institute of Management

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

честопати ќе ги заменат доделените улоги, бидејќи поединците ќе почнат да се изразуваат и да станат поагресивни. Групните улоги можат потоа да бидат класифицирани во работни улоги, улоги за одржување и блокирање на улогите.

Работните улоги се задачи насочени кон задачи кои вклучуваат остварување на целите на групата. Тие вклучуваат различни специфични улоги како што се иницијатор, информатор, заклучувач на мислењето и реализатор. Иницијаторот ги дефинира проблемите, предлага акција и предлага постапки. Улогата на информаторот вклучува наоѓање факти и давање совети или мислења. Разјаснувачите ги толкуваат идеите, ги дефинираат термините и ги разјаснуваат проблемите за групата. Заклучувачите ги повторуваат сугестиите, нудат одлуки и доаѓаат до заклучоци за групата. Конечно, реалистите ги анализираат идеите и ги тестираат идеите во реални ситуации. Одржување улоги е всушност одржување на социјално-емоционални активности кои им помагаат на членовите да се задржи нивната вмешаност во групата и да се подигне нивната лична посветеност на групата.

Улогите за одржување се хармонизатор, придружник, консензуалист, поттикнувач и улога за компромис. Блокирање на улоги се активности кои ја нарушуваат групата. Тие се во форма на доминирачки дискусии, вербално ги напаѓаат другите членови на групата и го одвлекуваат вниманието на групата со тривијални информации или непотребен хумор. Честопати однесувањето на блокирањето не може да се смета за негативно. Понекогаш членот може да сподели шега со цел да ја прекине напнатоста или да ја донесе одлуката со цел да ги принуди членовите на групата повторно да размислат за проблемот.

Блокирачките улоги се агресор, блокатор, доминант и комичар. Агресорот ги критикува вредностите на членовите и прави шеги на саркастичен или полукриален начин. Блокаторите упорно ќе се спротивстават на идеите на групата, не се согласуваат со членовите на групата поради лични причини и ќе имаат скриени агенди. Доминаторот се обидува да ги контролира разговорите со патронизирање на другите. Често ги прекинуваат другите и наметнуваат авторитет за да манипулираат со членовите. Последната блокирачка улога, избегнување на

одговорност, вклучува извршување на цели кои не се поврзани со групата и промена на субјектот за да се избегне посветеноста на групата.

Кохезивноста во работните групи има многу позитивни ефекти, вклучувајќи задоволство на работниците, помало отсуство од работа и поголема продуктивност.

Сепак, висококохезивните групи може да бидат штетни за организациските перформанси, ако нивните цели се неусогласени со организациските цели. Групната динамика објаснувајќи ги овие процеси укажува дека организациската култура зависи од поединците, но и од тимската работа на групите. Високо кохезивните групи, исто така, можат да бидат поподложни на групно мислење.

Групно мислење се случува кога членовите на групата вршат притисок едни со други за да дојдат до консензус во донесувањето одлуки. Групите го завршуваат поголемиот дел од работата во една организација. Така, ефективната на организацијата е ограничена од ефективната на нејзините групи, но зависи и од лидерот кој ги консолидира и раководи со вработените и притоа ја одржува организациската култура.

### **1.6.2. Пристап на поделено лидерство**

Концептот на поделено лидерство во суштина е процес на ширење на моќта и авторитетот преку организациската структура на различни организациски нивоа. Двата принципа на основното раководство се супсидијарност и авторитет<sup>34</sup>:

*Супсидијарност* значи рамнотежа на моќ и средства за повисоките органи од организацијата да не ја вршат работата која можат да ја вршат пониските нивоа од организациската структура. Преземајќи ги обврските, покажуваат дека не веруваат во стручноста, подготвеноста и лојалноста на своите вработени. Тоа не е добро за организацијата и развојот на компетентноста на поединци, чија задача е

---

<sup>34</sup> Pearce, C.L., Conger J.A. (2003). Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership, Thousand Oaks, Sage, California, p. 9-13

ефикасно да ја вршат својата работна улога и да преземат одговорност за управување со организацијата.

*Заслуженото овластување (авторитет)* е резултат на признавање на постигнатите резултати во организацијата. Тоа произлегува од експертиза и заслуги, а не од позиција, т.е. позиција во организацијата.

Во концептот на поделено лидерство, принципот на разменливост игра значајна улога, бидејќи сугерира дека улогата на лидер е одредена од карактерот на ситуацијата. Ова значи дека организацијата има повеќе потенцијални лидери и дека улогите може да им се доделат на различни поединци.

### **1.6.3. Виртуелно лидерство**

Виртуелното раководство се заснова на довербата на луѓето кои работат на одредена работа и меѓу кои се развива чувство на припадност, без оглед на местото или времето на работа. Принципите за градење доверба се<sup>35</sup>:

- Довербата не е слепа. Луѓето прво треба да ги знаат и да им веруваат;
- Довербата бара граници. Неограничено ниво на доверба во организацијата не е реално;
- Довербата бара учење. Вработените во организацијата мора да се приспособат на одредени промени и успешно да одговорат на можните предизвици. Тие мора постојано да учат и развиваат култура на учење;
- Довербата бара цврстина. Довербата мора да се почитува. Постојано е на тест, особено во критичните фази на развојот на организацијата;
- Довербата бара единство. Целите на организацијата се над целите на пониските организациони единици и индивидуалните цели. За сите организациски делови и поединци, визијата и мисијата претставуваат

---

<sup>35</sup> Bennis, W.G., Nanus, B. (2007). Leaders: The strategies for Taking Charge, Harper Collins, New York, p. 731

природна рамка. Нивната реализација бара ангажирање, лични примери и лојалност;

- Довербата бара контакт. За да се одржи и развие довербата, неопходно е вреден и навремен контакт со сите членови на организацијата во различни нивоа. Комуникацијата преку медиуми, состаноци и конференции е корисна, но не е доволна. Личниот контакт е покорисен од гледна точка на формирање на заемна доверба и почит;
- Довербата бара заедничко раководство. Успехот на една организација зависи од добро заснованите лидерски улоги: една е да создаде визија, друга е да продолжи со начинот на спроведување, а трета да се формираат специфични тимови и групи за конкретни активности;

Довербата на луѓето и помеѓу луѓето кои работат во една организација е од исклучителна важност за реализација на поставените цели. Потребна е постојана комуникација помеѓу членовите на една организација и нивно постојано ангажирање и спроведување на конкретни активности и задачи.

## **1.7. Современи лидерства**

Современата теорија на лидерството осознава голем број на лидерства од кои во рамките на овој труд ќе бидат простудирани трансакциското, трансформациското и харизматичното лидерство.

### ***1.7.1 Трансакциско***

Трансакциското лидерство упатува на односот на размена (трансакција) помеѓу лидерите и следбениците во целта на задоволување на нивните сопствени

интереси<sup>36</sup>. Во нивните студии, Whittington и неговите соработници сметаат дека за да може да се случи трансакцијата, лидерот и следбеникот мора да разменат нешто од вредност (економска, психолошка, политичка) во нивниот меѓусебен однос. Односот кој го претпоставува трансакциското лидерство по своите својства не е долгорочен, додека наместо повисока цел, тој се карактеризира со фокус на моменталната, инстантна и краткотрајна цел за започнување на заемно корисна размена. Лидерите кои се претставници на овој тип лидерство промовираат и ги засилуваат поединечните интереси, како лични, така и на своите следбеници. Тие покажуваат наклонетост кон надгледување и контролирање на резултатите и воспоставување на цели<sup>37</sup>.

Според Bass & Riggio овие лидери предводат преку социјална размена. Нивното задоволство произлегува делумно од договорните обврски остварени преку меѓу останатото надгледување и контрола<sup>38</sup>.

Трансакциските лидери ја прифаќаат постоечката организациска култура без да тежнеат кон тоа да ја променат, што и не е случајот со трансформационските лидери коишто целат кон тоа да воведат промени во организациската култура<sup>39</sup>.

### 1.7.2 Харизматично

Воведувањето на поимот „харизма“ во теоретскиот контекст на лидерството прв го претставува Weber, кој харизматичниот авторитет на лидерите го карактеризира како нешто несекојдневно во тривијалните организациски структури. Според Weber, харизматичните лидери се индивидуи кои располагаат со супериорна и исклучителна сила и квалитети коишто не можат да бидат научени или стекнати, туку само разбудени и поттикнати.

---

<sup>36</sup> Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 81(1), p. 9-32

<sup>37</sup> J. Lee. Whittington., Renee, H. Coker., Vicki, L. Goodwin., William Ickes., Brian, Murry. (2009). Преземено од <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x>

<sup>38</sup> Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2<sup>nd</sup> edition)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

<sup>39</sup> Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press



Харизмата во лидерството претставува варијабла којашто го поттикнува интересот на академците коишто се бават и со студии надвор од харизматичното лидерство, како што се трансформациското, визионерското и инспиративното лидерство<sup>40</sup>.

Поимувањето на харизматичното лидерство наидува на доста потешкотии бидејќи постојат фундаментално различни поими и аспекти на академците во сферата на харизматичното лидерство, а дополнително е отежнато од неговата очигледна блискост со трансформациското лидерство. Одредени автори веруваат дека харизматичното лидерство претставува сегмент од проширениот концепт на трансформациското лидерство<sup>41</sup>, додека други го осознаваат харизматичното лидерство како посебна конструкција којашто не покажува голем број на реални диференции од трансформациското лидерство<sup>42</sup>.

Согласноста на сите теоретичари коишто ја испитуваат харизмата како централен концепт на лидерството, без разлика дали веруваат дека таа е индивидуална или дел од поширока конструкција, е тоа што нивниот фокус е насочен на одличните лидери коишто располагаат со поголемо влијание над следбениците, а и несомнено со тоа, и на организациската структура на која припаѓаат. Како резултат на ова супериорно влијание настапува трансформација на индивидуалните интереси во колективни интереси, посилно прифаќање и посветеност на мисијата и супериорни перформанси на следбениците<sup>43</sup>.

### 1.7.3 Трансформациско

Лидерите кои практикуваат трансформациско лидерство ги инспирираат, охрабруваат и интелектуално стимулираат своите вработени кон тоа да остварат

---

<sup>40</sup> Max, W. (1947). *Model of Transaction and Transformation Leadership, Authority*

<sup>41</sup> Bass, B., & Avolio, B. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3,4), p. 541-554

<sup>42</sup> Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London

<sup>43</sup> Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based Theory*, Organization science

исклучителни резултати<sup>44</sup>. Тие исто така го инспирираат и стимулираат развојот на капацитетот за лидерство кај своите вработени<sup>45</sup>.

Современото трансформациско лидерство опфаќа четири димензии – харизматично моделирање на улогите, инспирирачка мотивација, интелектуална стимулација и индивидуализирано разгледување - индивидуална грижа и внимание кон следбениците<sup>46</sup>.

Bass ги концептуализира овие димензии во рамките на тоа да го одреди трансформациското лидерство, при што ја претставува следната дефиниција – „трансформациското лидерство се однесува на придвижување на следбениците од страна на лидерите надвор од непосредните лични интереси со помош на идеализирано влијание, инспирација, интелектуална стимулација или индивидуална грижа и внимание“<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), p.19-31

<sup>45</sup> Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2<sup>nd</sup> edition)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

<sup>46</sup> Bass, B., & Avolio, B. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3,4), p.541-554

<sup>47</sup> Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 81(1), p.9-32

## **Втор дел – Организациската култура во организацијата**

### **2. Теоретски осврт кон организациската култура во организацијата**

За да може да се согледаат интерсекциите и меѓузависниот однос на лидерството со организациската култура, неопходно е да се поимува организациската култура и нејзиното значење во рамките на една организација. Низ историјата на научни истражувања и пројавени интереси за домен од организациската структура предложени се голем број на дефиниции коишто и покрај различните пристапи и аспекти на согледување на овој феномен, сепак претставуваат и голем број на сличности во поимувањето. Но и покрај изобилието од дефиниции и концептирања на организациската структура, сепак не постои една универзално прифатена дефиниција. Во текстот којшто следува ќе бидат простудирани дел од овие дефиниции.

#### **2.1 Поим за организациска култура**

Martins.N & Martins.E ја одредуваат организациската култура како „систем од заедничко значење кое го делат сите членови, со кој една организација се разликува од другите организации“<sup>48</sup>, додека пак слично на ова, Chatman & Eunyong веруваат дека организациската култура претставува систем на споделени претпоставки, вредности и верувања кои ги водат луѓето да бидат свесни за соодветното и несоодветното однесување<sup>49</sup>. Според Denhardt.J & Denhardt.R, организациската култура ги изразува идеите и севкупните вредности

---

<sup>48</sup> Martins, N., & Martins, E. (2009). Organizational Culture. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, Organisational behaviour in Southern Africa (2nd edition). Cape Town: Pearson Education. p. 422-445

<sup>49</sup> Chatman, J., & Eunyong, S. (2007). Leading through organizational culture. Bo S.Chowdhury, *Next Generation Business Nandbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders*, p. 22-38

## **Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

кои ја дефинираат организацијата и имаат значајно и долготрајно влијание на нејзините членови<sup>50</sup>.

Од своите истражувања во ова поле, Arnold појаснува дека организациската култура претставува одредени норми, верувања, принципи и начини на однесување кои комбинирани ѝ даваат на организацијата специфичен карактер<sup>51</sup>. Schein во својата обемна студија „Organizational Culture and Leadership“ ја дефинира организациската култура како шема на основни претпоставки измислени, откриени или развиени од одредена група, додека таа учи да се справи со нејзините проблеми на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, при што функционира доволно добро за да се смета за валидна да ги научи новите членови како на правилен начин да ги согледаат, да размислуваат и да се чувствуваат во однос на тие проблеми<sup>52</sup>.

Овој опис нагласува дека организациската култура е создадена од претпоставки, кои се прифатени како начин на вршење на работите и се пренесуваат на нови членови на една организација. За нови вработени тоа би значело адаптивно однесување во организацијата што за нив води кон нови системи на верување. Ова ново и адаптивно однесување е поттикнато преку организациските вредности и верувања кои дејствуваат како сила за зајакнување на основните претпоставки на организациската култура<sup>53</sup>. Во врска со горенаведената дефиниција, Brown ја дефинира организациската култура како „шема на верувања, вредности и стекнати начини на справување со искуството што се развило во текот на историјата на една организација, а кои се манифестираат во нејзините материјални аранжмани и во однесувањето на нејзините членови“<sup>54</sup>. Ова сугерира дека организациската култура е артикулирана во организацијата, со цел да се обликува начинот на кој организациските членови треба да се однесуваат. Сепак, овој модел на вредности, норми, верувања,

---

<sup>50</sup> Denhardt, J., & Denhardt, R. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. New York: Sharpe M.E. Inc

<sup>51</sup> Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace (4<sup>th</sup> edition)*. London: Prentice Hall Financial Times

<sup>52</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4<sup>th</sup> edition)*. San Francisco: Jossey-Bass

<sup>53</sup> Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

<sup>54</sup> Brown, A. (1998). *Organizational Culture (2<sup>nd</sup> edition)*. London: Financial Times Pitman

ставови, принципи и претпоставки може да биде напишано или невербализирано однесување кое го опишува начинот на кој работите се завршуваат; и ѝ дава на организацијата уникатен карактер.

Во поглед на различните дефиниции на организациската култура за кои се дискутираше во овој дел од студијата, како релевантна е земена предвид и следната дефиниција за организациска култура од Harrison како „констелација на верувања, вредности, стилови на работа и односи кои разликуваат една организација од друга“<sup>55</sup>.

Како резултат на тоа, различните квалитети на една организација може да се манифестираат преку различни димензии коишто ќе бидат подетално продискутирани во текстот што следува.

## **2.2 Димензии на организациската култура**

Еден од начините на којшто може да се проучи организациската култура е преку анализа на нејзините димензии. Димензиите од аспект на организациската култура се однесуваат на деловната околина во организацијата<sup>56</sup>.

Wallach во својата студија ја истражува организациската култура преку следните три димензии: иновативната, бирократската и поддржувачката димензија<sup>57</sup>. Повеќето организации претставуваат комбинација на овие горенапоменати димензии, но генерално една од димензиите има несомнено доминантно присуство<sup>58</sup>.

*Иновативната димензија* се однесува на норми коишто налагаат предизвици и преземање ризици. Во овој поглед вработените се слободни да

---

<sup>55</sup> Harrison, R. (1993). *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company

<sup>56</sup> Akaah, I. (1993). Organizational culture and ethical research behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), стр.59-63

<sup>57</sup> Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training & Development Journal* 37, p. 29-36

<sup>58</sup> Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* 25, p. 592-599

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

испитуваат нови начини на работење без притоа да се ограничени од стравот од неуспех.

Koberg & Chusmir ја опишуваат оваа култура користејќи ги следните придавки: „ризична, ориентирана на резултати, креативна, стимулирачка, предизвикувачка, претприемачка и предводечка“. Највообичаен резултат на оваа култура е пораст во продажбите преку гореспоменатите карактеристики<sup>59</sup>.

*Бирократската димензија* го става акцентот на ефикасноста, правилата и регулирањата и има јасни насоки за одговорноста и авторитетот.

Организациите со висока бирократска димензија ја потенцираат постојаноста и предвидливоста преку правила, процедури и структури.

Истражувањата на Adler & Borys индицираат на тоа дека карактеристиките на оваа димензија се формални, хиерархиски и нефлексибилни. Организациите со бирократска димензија често може да предизвикаат негативни реакции кај вработените<sup>60</sup>.

*Поддржувачката димензија* според Koberg&Chusmir е топла, социјална, веродостојна и ориентирана на врските во организациската структура<sup>61</sup>. Организацијата која ја негува оваа димензија е често како семејство за нејзините вработени. Лидерите коишто работат во едно вакво социјално окружување креираат отворена врска со своите вработени. Поради својствата со кои располагаат организациските структури со поддржувачка димензија, вработените често имаат високо ниво на поврзаност со организацијата. Како последица на тоа, обврските на вработените често одат многу подалеку од тоа да ја заработат платата. Покрај тоа, припадниците на ваквата организациска култура делат организациски вредности и верувања преку поврзаноста кон организацијата<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Koberg, C., & Chusmir, L. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, Vol.15, issue5, p. 397-409

<sup>60</sup> Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41, p. 67-89

<sup>61</sup> Koberg, C., & Chusmir, L. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, Vol.15, issue5, p. 397-409

<sup>62</sup> Akaah, I. (1993). Organizational culture and ethical research behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), p. 59-63

Согласно со горенаведеното, организацијата може да ја претстави сликата за организациската култура која ја практикува и негува преку некоја од овие димензии. Секој тип на организациска култура има специфични карактеристики за водењето на организацијата и како вработените се чувствуваат и работат во неа. Трите димензии кои се претставени во овој текст потенцираат различни организациски форми и се опфатени во речиси сите организациски типологии<sup>63</sup>.

### **2.3. Типови на организациска култура**

Според Hofstede еден од начините на кој организациската култура може да биде проучена е со помошта на организациските културни типови<sup>64</sup>. По анализата на димензиите опфатени во една организациска култура, во овој дел ќе бидат претставени различните типови на организациска култура. Од екстензивното истражување на ова поле, оваа студија ги идентификува следните типови на организациска култура, кои се утврдени како најважни<sup>65</sup>:

*Модел на човечки ресурси (култура на група):* Групната култура е одредена со интересен фокус и висока флексибилност. Во центарот на типот на човечките ресурси се несомнено, човечките односи. Целта е да се одржи групата во една организација. Во групната култура застапени се неколку главни вредности, како што се доверба, припадност и учество. Примарните фактори на мотивација во оваа организација опфаќаат членство, кохезивност и поврзаност, додека целта на лидерот е да ја овозможи тимската работа на вработените преку интеракција. За таа цел, лидерите се во функција на поддржувачи, и имаат високо ниво на внимателност и вклученост со вработените. Критериумот за ефективност во оваа

---

<sup>63</sup> Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, p. 615-633

<sup>64</sup> Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35, p. 1-12

<sup>65</sup> Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and Organizational development a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, p. 1-21

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

култура е да се развие човечкиот потенцијал и поврзаноста на членовите/вработените.

*Модел на отворен систем (развојна култура):* Примарниот фокус на развојната култура е надворешната околина. Оваа култура цели кон тоа да направи промени и да се адаптира на надворешната околина која организацијата ја одгледува. Типот на отворен систем на организациска култура ја нагласува флексибилноста, развојот, иновацијата и креативноста, од кои како клучни мотивациски фактори се издвојуваат развојот и креативноста. Карактеристиките на идеализам и претприемништво се често неопходни за лидерите да можат да воспостават ваков тип на организациска култура. Тие треба да се подготвени да преземаат ризици и да креираат визија за иднината, додека едновременно ја потенцираат креативноста кај своите вработени<sup>66</sup>.

*Модел на внатрешен процес (хиерархиска култура):* Моделот на внатрешен процес ја нагласува координацијата, евалуацијата, униформноста и внатрешната ефикасност. Овој тип на организациска култура се фокусира на внатрешна организација и стабилност, додека нејзина ориентација се следните мотивирачки фактори: наредби, безбедност, прописи и правила.

*Модел на рационални цели (рационална култура):* Во рационалната култура постигнувањето на целта е вредност од императивна важност бидејќи претставува форма на контролирање на активностите на вработените. Мотивирачките фактори на оваа култура се конкуренција и реализација на предодредени цели. Лидерите во оваа култура имаат тенденција да бидат директни, насочени и функционални. Тие ја воспоставуваат структурата на организацијата и ја поттикнуваат продуктивноста на вработените.

Групната култура, од сите претставени типови на организациска култура, претставува најконзистентен индикатор за ефективноста на организацијата. Во поглед на филозофијата и вредностите кои ги негуваат, рационалната култура

---

<sup>66</sup> Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and Organizational development a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, p. 1-21



претставува паралела на групната култура, додека хиерархиската култура може да се спротивстави со развојната култура<sup>67</sup>.

Според Gregory и неговите соработници постои уште еден тип на култура кој не треба да помине незабележан, а тоа е *балансираната култура*. Тој посочува дека организациите со овој вид на култура имаат предност во управувањето со промените во животната средина. Оваа култура би можела да биде најефикасна култура и да ги произведе најдобрите резултати, бидејќи ги има карактеристиките на сите четири различни културни ориентации<sup>68</sup>.

## **2.4. Детерминанти на организациската култура**

Главните детерминанти на организациската култура се индивидуите кои иницијално ја формирале организацијата, бидејќи нивните карактери влијаат на начинот на кој организацијата функционира<sup>69</sup>. Во прилог на важноста којашто социјализацијата ја има, Van.Stuyvesant укажува на други важни влијанија кои се пресудни за организацијата, во кои како главни се издвојуваат историја и сопствеништво, големина, технологија, цели и објективи и околина<sup>70</sup>.

### ***Историја и сопствеништво***

Историјата на една организација е детерминирана од различните интегрирани аспекти на функционирање и однесување коишто потеклото го водат од личностите кои ја формирале организацијата. Со самиот развој на

---

<sup>67</sup> Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and Organizational development a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, p. 1-21

<sup>68</sup> Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62, p. 673-679

<sup>69</sup> Martins, N., & Martins, E. (2009). Organizational Culture. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, *Organisational behaviour in Southern Africa* (2nd edition). Cape Town: Pearson Education. p. 422-445

<sup>70</sup> Van, S.M.J. (2007). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment at a Selected Local Municipality*. Grahamstown: Rhodes University

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

организацијата, значајните стејкхолдери, како и доминантните групи коишто функционираат во рамките на организацијата, формираат дел од културата<sup>71</sup>.

Сопствеништвото влијае на организацијата во зависност од различните лидерски стилови. Организациската култура е трајна бидејќи постои пред вработениот да се приклучи кон организацијата и ќе продолжи да постои откако вработениот ќе ја напушти организациската структура. Иако културата е релативно стабилна во рамките на една организација, таа сепак е во зависен однос со интеракцијата на вработените во организацијата<sup>72</sup>.

### ***Големина***

Големината претставува значаен аспект на организацијата и на нејзината култура. Поголемите организации имаат тенденција кон тоа да бидат поформализирани од помалите организации<sup>73</sup>.

### ***Технологија***

Технологијата претставува уште еден аспект на организациската култура со голема важност, особено доколку главната деловна срж на бизнисот е поврзана со напредната технологија. Од тие причини, дизајнот и вредностите на организацијата целат кон тоа да ги потенцираат техничките вештини на вработените како значаен фактор на организацијата<sup>74</sup>.

### ***Цели и објективи***

Културните и организациски цели меѓусебно си влијаат со оглед на тоа што културата може да биде обликувана во согласност со организациските цели,

---

<sup>71</sup> Campbell, D., & Craig, T. (2005). *Organizations and the Business Environment*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

<sup>72</sup> Martins, N., & Martins, E. (2009). Organizational Culture. In S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, *Organisational behaviour in Southern Africa* (2nd edition). Cape Town: Pearson Education. p. 422-445

<sup>73</sup> Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. Pennsylvania State University: Thomson Learning

<sup>74</sup> Van, S.M.J. (2007). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment at a Selected Local Municipality*. Grahamstown: Rhodes University

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

додека истовремено, културата може да предизвика организацијата да прифати одредени цели во согласност со нејзините објективи<sup>75</sup>. Организациските цели може да се развијат или потполно да се променат со текот на времето како што се развива и адаптира и културата во поглед на одредени фактори. Силната организациска култура ќе влијае на вработените и под тоа нејзино влијание вработените ќе ги прифатат организациските цели како свои и ќе почнат да вложуваат дополнителен напор за да ги постигнат тие цели.

### ***Околина***

Екстерната околина со којашто организацијата е во интеракција, влијае и е под влијание од организациската култура и под ефект на овој меѓусебен однос, организациската култура може да се промени<sup>76</sup>.

Околината е од императивно значење за осознавање на организациската култура како променлива околина (како на пример, глобализацијата) која бара од организациите да бидат флексибилни и приспособливи и културно диверзни околина кои налагаат организациската култура да ги рефлектира надворешните развојни култури<sup>77</sup>.

## **2.5. Теории на организациската култура**

Разни концепти на организациската култура, кои произлегуваат од две различни дисциплини (антропологија и социологија), се применуваат за организациски истражувања и организациската култура.

Антропологијата го зема толкувачкиот став и ја гледа културата како метафора за организациите, дефинирајќи ги организациите заедно со организациската култура.

---

<sup>75</sup> Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. Pennsylvania State University: Thomson Learning

<sup>76</sup> Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. Pennsylvania State University: Thomson Learning

<sup>77</sup> Campbell, D., & Craig, T. (2005). *Organizations and the Business Environment*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Од друга страна, социологијата го презема функционалистичкиот став и ја дефинира културата, како нешто што организацијата го поседува. И покрај посебните дефиниции за организациската култура, се чини дека постои движење кон општ консензус.

Најраспространета теорија за организациска култура е онаа на Едгар Шеин, кој го прифаќа функционалистичкиот став и ја опишува културата како модел на основни претпоставки, откриени или развиени од одредена група во организацијата, бидејќи учи да се справи со своите проблеми на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, која функционира доволно добро за да биде сметана за валидна и, според тоа, треба да им се предава на новите членови како правилен начин за гледање, размислување и чувство во однос на тие проблеми во рамките на една организација<sup>78</sup>.

Концептот на организациска култура спрема социолошката теорија во минатото е разгледуван од различни пристапи, но теориите поврзани со оваа дисциплина главно можат да се поделат на две различни школи на проучување.

Од една страна се теоретичарите кои организациската култура ја третираат како варијабла (променлива), таа е нешто што организацијата го има (поседува). Оваа теорија потврдува дека за организациската култура не е само важно што се случува во самата организација, туку што всушност самата организација претставува. Ваквата теорија дозволува организациската култура да се имплементира во организацијата каква што била и притоа да се надогради заедно со прогресот кој ја подигнува организацијата на повисоко ниво. Теоријата објаснува колкава е важноста на вградување на сите елементи на организациска култура не само на едно ниво туку преку сите нивоа кои ќе придонесат организациската култура да стане секојдневие. Оваа променлива теорија е претходник на следната теорија која го објаснува следниот правец – што всушност претставува организациската култура сега во дадениот момент. Од ова произлегува дека постои гледиште дека организацијата всушност е самата организациска култура.

---

<sup>78</sup> Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

Вториот пристап е многу поблизок до начинот на кој антрополозите ја третираат културата. Наместо културата да се гледа како нешто донесено во рамките на организацијата од пошироката околина, или како нешто создадено од менаџментот, овие теоретичари веруваат дека културата е производ на договарање и споделување на заеднички симболи и значења, дека произлегува од социјалната интеракција помеѓу луѓето. Со овој пристап кон организациската култура, истражувачот не анализира некој ирационален или нереален аспект на организацискиот живот.

Интерпретацијата на организациската култура мора да биде добро втемелена во контекстуално богатство на целосниот општествен живот на членовите на организацијата. Културата не може да се третира како нешто инцидентно, или нешто што излегува надвор од главната цел на организацијата. Третирањето на културата како нешто што произлегува од социјална интеракција – третирајќи ја културата како да е самата организацијата, наместо да се третира како некоја променлива која може да биде инсталирана од менаџментот има очигледни истражувачки импликации<sup>79</sup>.

Доколку културата се смета за нешто што е вградено во социјалната интеракција односно како нешто произлезено од самото општество и подоцна пренесувано од генерација на генерација, влијаејќи на однесувањето на луѓето во однос на начинот на употреба на јазикот, технолошките принципи и закони, знаењето и идеите (вклучувајќи ставови за легитимен авторитет и лидерство) во тој случај не може да се открие или механички да се манипулира, може да биде само опишано или толкувано.

Истражувачот го прифаќа социјалниот поглед на културата и не може да сугерира како може да се создаде или уништи. Тој може само да се обиде да сними или да испита како културата може да се смени во процесот на општествена репродукција. Луѓето не ги апсорбираат значењата и симболите пасивно, тие

---

<sup>79</sup> Smircich, L. 1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis" Administrative Science Quarterly p. 339-358.

произведуваат и репродуцираат култура и во процесот на репродукција ја трансформираат.

## **2.6. Силна и слаба организациска култура во организацијата**

Културата влијае врз однесувањето на членот во своето општество. Според тоа, силната организациска култура јасно ќе влијае врз начинот на кој вработените се однесуваат во фирмата. Тоа значи дека организациската култура може да генерира конкурентни предности за организацијата преку зголемување на перформансите на вработените и меѓусебната соработка. Освен тоа, силната организациска култура помага да се намали конфликтот во рамките на организацијата, да се делегираат, контролираат и мотивираат вработените<sup>80</sup>.

Првично, силната култура ја зацврстува врската меѓу членовите, им помага да го споделат заедничкото разбирање за некое прашање и да го вреднуваат, да го изберат и ориентираат своето дејствување во истата ориентација. Кога постои ризик од конфликт во организацијата, споделените норми и вредности се елементите за обединување на луѓето, им помагаат правилно да ја оценат ситуацијата и да се однесуваат правилно. Второ, организациската култура ги диктира и ги контролира однесувањата на членовите според стандардите, процедурите, прописите и сл. Покрај тоа, културата помага да се стесни областа на истражување во текот на процесот на донесување одлуки, бидејќи одлуката добива ефект само кога се совпаѓа со културата со цел да може да добие одобрение кај членовите.

Од друга страна, организациската култура им помага на членовите да добијат јасна визија на целта и ориентација на задачата. Силната култура, меѓу останатото, создава и добра интеракција и меѓусебни односи кај членовите

---

<sup>80</sup> Dawson, C. (2010). *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*. California: Stanford Business Books

***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

бидејќи тие споделуваат заедничко разбирање и интерес. Според тоа, добрата и силна организациска култура ја подобрува работната средина при што истата ја прави удобна и здрава за членовите во нејзиното окружување<sup>81</sup>.

Наспроти неа, слабата организациска култура несомнено има негативно влијание за организацијата - делува демотивирачки поради тоа што членовите го губат чувството на припадност и поврзаност со организацијата. Крајните исходи од слабата организациска култура не само што влијаат на перформансот и работната динамика во рамките на организацијата, туку истите можат да се преведат и до ниво на неуспех и пропаст за организацијата<sup>82</sup>.

Од аспект на горенаведените ефекти, може да се заклучи дека културата на организацијата располага со потенцијалот пресудно да влијае на перформансите на фирмата и да креира разлики за организацијата на пазарот. Таа претставува значителна конкурентна предност за компанијата која не смее да биде запоставена. Од тие причини, потребата да се изгради силна култура и да се одржи е од суштинско значење за секоја организација во оваа ера на меѓународна конкуренција.

---

<sup>81</sup> Dawson, C. (2010). *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*. California: Stanford Business Books

<sup>82</sup> Dawson, C. (2010). *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*. California: Stanford Business Books

## **Трет дел – Лидерот и организациската култура**

### **3. Влијанието на лидерот врз организациската култура**

Во поглед на една организациска структура, поврзаноста помеѓу лидерството и културата е несомнено најочигледна и највоочлива. Она што е одредено како „култура“ во рамките на ваквите системи вообичаено претставува резултат на тоа што лидерот го одгледува во одредената структура, односно организациската култура е крајно создадена, наметната, еволуирана и манипулирана од лидерот<sup>83</sup>.

Werner ја потенцира важноста за тоа организациските лидери да одлучат каков тип на култура ќе ги рефлектира нивната организациска визија и вредности, да го идентификуваат соодветното однесување и да ја обликуваат таквата култура, а потоа да развијат стратегии да ги инсталираат овие однесувања низ целата организација<sup>84</sup>.

#### **3.1 Лидерот и неговото влијание**

Лидерството располага со потенцијалот да воведи воспоставување на нови способности во срцето на организацијата - нејзината организациска култура. Лидерот, како диктатор на организациската култура, има влијание да создаде меѓусебна поврзаност кај вработените и подготвеност да вложат напори за подобрување и промени на организациската структура.

Најдобар начин за да се прикаже влијанието на лидерот врз организациската култура е преку визуелниот приказ на леден брег:

---

<sup>83</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> edition). San Francisco: Jossey-Bass

<sup>84</sup> Werner, A. (2007). *Organizational Behaviour: a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Van Schaick





Слика1. Улога на лидерството за промената на организациската култура<sup>85</sup>

Figure1. Role of Leadership in Changing Organizational Culture

Лидерите играат критична улога со нивното однесување преку поставување на пример за тоа што е прифатливо во рамките на организациската структура. Тие имаат одговорност да ја дефинираат, учат, живеат, мерат и наградат културата којашто тие сакаат да ја градат.

Издначувањето на организациските верувања со односот на лидерот ја засилува организациската култура и го помага корпорирањето на посакуваните промени. Лидерството одлучува за она во што организацијата верува, што кажува и што сака да биде видено од страна на вработените. Лидерите треба да имплементираат различни стратегии кои соодветствуваат со промените и засилувањата на одредени елементи на организациската култура.

<sup>85</sup> Извор: <https://cultureiq.com/role-leadership-changing-organizational-culture/>

### **3.1.1 Методи на влијание**

Во поглед на методите како лидерот ја обликува културата, се диференцираат две објаснувања на целосниот процес: когнитивно и интерпретативно објаснување<sup>86</sup>.

*Когнитивното објаснување* се реферира на моќта на лидерот да изнесува одлуки и да го формира оперирањето на организацијата со помош на своите ресурсни моќи, при што е лесно да се воочи како лидерството влијае на организациската култура. Лидерите имаат пресудно влијание на решението на два фундаментални проблеми на кои наидува секоја организациска структура – интерна интеграција и екстерна адаптација.

*Интерпретативното објаснување* се однесува на тоа дека лидерот, преку примена на интерпретативната моќ наспроти ресурсната, влијае на организациската култура. Најосновна карактеристика и функција на лидерството е да го дефинира значењето на реалноста за членовите на организацијата. Двата начина на коишто лидерите го наметнуваат значењето на организацијата е преку директна комуникација или преку когнитивна дисонанца.

### **3.2. Поврзаноста помеѓу лидерството и организациската култура**

Процесот на идентификување и развој на идните лидери традиционално еволуира околу карактеристиките на потенцијалниот лидер. Schein ја поддржа идејата дека лидерите мора да ги вреднуваат и почитуваат културните елементи, а тие треба да се обидат да промовираат соодветна и стратешка култура. Тој тврдеше дека лидерите ја обликуваат културата во првите фази на создавање на бизнисот, но подоцна, кога бизнисот ќе созрее е култура која ги обликува лидерските карактеристики<sup>87</sup>. Покрај тоа, Ogbonna & Harris, откриле дека

---

<sup>86</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> edition). San Francisco: Jossey-Bass

<sup>87</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> edition). San Francisco: Jossey-Bass

влијанието на лидерството врз перформансите на фирмата е посредувано од организациската култура. Многу истражувачи укажуваа дека првично обликуваната култура ќе ја развие следната генерација на корпоративни лидери, додека други ја поддржуваат идејата за култура која го олеснува развојот на ефективни лидери на секое организациско ниво<sup>88</sup>.

Од поинаква перспектива, постојат истражувачи кои даваат акцент на важноста на улогата на водачите на културниот развој. Brown тврди дека лидерите го користат своето знаење за организациската култура за да влијаат врз промените<sup>89</sup>, додека Berson заклучува дека раководството на непосредните супервизори е силно поврзано со културните перцепции на вработените, но не успеа да го поврзе трансформациското и трансакциското лидерство со различни културни елементи<sup>90</sup>.

### **3.3. Препознавање на организациската култура преку влијанието на лидерот и неговите приврзаници**

Вистинскиот лидер е конспиратор кој ја игра главната улога во културата на организацијата и ги води вработените и притоа треба да биде искрен, пријателски, кооперативен и креативен. Тоа треба да го претставува моделот на организациско однесување на лидерот кој треба да се преферира во секоја организација. Вистинските лидери треба да знаат и умеат да влеат чувство на значајност на вработените, да создадат средина во која ќе работат опуштено.

Лидерите се клучниот суштински лик на една организација и организациска култура, кој треба да создаде влијателност, почитување и корелација со вработените на едно ниво кое ќе овозможи квалитетна работна средина.

---

<sup>88</sup> Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, p.766-788

<sup>89</sup> Brown, A. (1998). *Organizational Culture (2<sup>nd</sup> edition)*. London: Financial Times Pitman

<sup>90</sup> Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, p. 615-633

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

Лидерот треба да биде пример и личност која ја следат вработените од компанијата. Тој мора да поседува авторитет, да се држи до морални и етички принципи и правила, да поседува позитивна карактеристика на праведност и искреност како кон вработените така и кон сите партнери со кои соработува. Угледувајќи се на лидерот и неговите приврзаници вработените ќе чувствуваат задоволство од работата и притоа ќе се обидуваат да го задржат високиот морал и ќе чувствуваат мотивираност и желба за работа.

Лидерството претставува партнерство не само со вработените туку и со организацијата. Во ваквата релација главната одговорност за целокупните активности ја презема лидерот, додека успехот од работата влијае позитивно на неговите следбеници. Партнерството значи размена на цели<sup>91</sup>.

Дијалогот и здравата комуникациска релација како елементи на организациската култура доведува до создавање на услови за градење на квалитетна средина за делување и создавање на деловен успех. Ваквиот партнерски однос дава можности да се каже сопствениот став иако е различен од другите, без притоа да следат негативни последици и санкции. Во вакви услови секој член на тимот, па и пошироко (организацијата), го наметнува преземањето на лична одговорност за целокупните состојби и тековните активности во работењето. Апсолутната чесност, како одлика на лидерот се пренесува како одлика на партнерскиот однос и се добива организациска култура препознатлива за лидерот и неговиот став.

Реално во секојдневната практика често се појавува отпор кон лидерот. Основни стратегии за негово надминување се<sup>92</sup>:

- комуницирањето
- кооперацијата
- координацијата

---

<sup>91</sup>Шуклев, Б. Дракулевски. Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет - Скопје

<sup>92</sup> Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 95

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

- *Комуницирањето* е квалитетна карактеристика на лидерот која треба да ја пренесе на следбениците и притоа начинот на комуникација е всушност тоа по што ќе биде препознатлив тој како личност, а комуницирањето препознатлив знак на организациската култура. Пристојниот разговор и разговорот со достоинствен тон е карактеристика на умерен лидер кој вработените преферираат да го наречат. Таквата организација каде лидерот авторитативно комуницира со своите вработени секогаш е претставена како позитивна средина и одлика на организациска култура промовирана од лидерот.

*Кооперацијата* е пример за колегијална работа и дејствување на вработените со желба за постигнување на заеднички цели. Кооперативноста и соработката се одлика на успешен лидер, но воедно се и неопходност и потреба. Соработката создава услови за флексибилно и отворено однесување, што од друга страна, овозможува компромис. Во организациите каде што нема кооперативност и соработка постои можност за натпревар и конкурентност и притоа ако лидерот не е препознатлив по оваа карактеристика, организацијата е позната по недоверба и организациска отуѓеност. Лидерот познавајќи ги своите вработени зазема став на непристрасност и овозможува неговиот став да е почитуван и да изврши влијание на организациската култура.

*Координацијата* е во тесна врска со комуникацијата и кооперативноста. Таа е процес на поврзување на сите функции во организацијата со цел истите да претставуваат една функционална целина. Недоволната комуникација и ја оневозможува координацијата. Искусните лидери знаат како да користат специфични методи, техники за надминување на спротивставување и отпор кон лидерите и нивната работа.

Сите овие методи лидерот ги користи да овозможи свој начин на водство и моделирање на организациска култура по кој ќе биде препознатлив внатре и надвор од организацијата, односно кај своите приврзаници, но и кај клиентите.

Организациските способности на лидерот се неспорно важни за организациската култура и за вработените да бидат под позитивно влијание на

лидерот и притоа да се сочува ставот на континуираност во постапките на лидерот кој ќе овозможи напредок на организацијата не само на деловен план туку и на препознатлив бренд.

### **3.4. Националната култура како значаен фактор за организациската култура**

Националната култура има силно влијание врз организациската култура на сите организации коишто функционираат во рамките на националните простори, како и организациската култура којашто често поголемиот процент од својот кадар го вработува од припадниците на националната култура на којашто и самата припаѓа.

Различните национални култури во себе содржат високо карактеристични парадигми, модели на организирање односно концепти кои вработените ги градат во поглед на организацијата.

Најважното истражување на националните култури од аспект на менаџментот го направил Hofstede. Врз основа на овие студии, Hofstede дефинирал четири основни димензии кои ги карактеризираат националните култури, а тоа се<sup>93</sup>:

- *Моќта на влијание* - Оваа карактеристика е дефинирана како степен на рамноправна дистрибуција на моќ (во општеството, па дури и во организацијата) која членовите на национална култура ја разбираат и прифаќаат како нормала, како и оние кои располагаат со таа моќ. Јасно е дека моќта на авторитетот има влијание врз ставовите на вработените (вклучувајќи ги и менаџерите) во однос на централизацијата на донесување одлуки и учество.

---

<sup>93</sup>Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

- *Избегнување на несигурност* - се дефинира со тенденција да се прифати ризикот. Со оглед на вродената одбивност на луѓето кон ризик, јасно е дека ова е првенствено за степенот на избегнување на ризик. Оваа категорија на националната култура влијае на подготвеноста на вработените за иницијативата, но исто така и на степенот на формализација, бидејќи тоа формализирање на организацијата, го претставува начинот на кој таа се обидува да се заштити од ризикот.

- *Индивидуализам / колективизам* - се однесува на силата на социјалната структура, развојот на чувството за припадност кон заедницата, како и одредувањето на одговорноста за сопствената судбина. Во индивидуалистичките култури се смета дека секоја фирма ја има судбината во свои раце да „ја гледа својата работа“, додека колективистичките култури се повеќе склони кон фатализам, прифаќање на заедничка судбина и потпирање на другите<sup>94</sup>. Оваа карактеристика влијае на односот кон претприемништвото, подготвеноста за тимска работа, прифаќање на одговорностите.

- *Машки / женски вредности* - културите со доминантни машки вредности се фокусираат на резултати, пари и агресија (борбеност), за разлика од оние кои се со доминантно женски вредности, каде што повеќе се цени општествена положба и врски.

---

<sup>94</sup> Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

## **Четврт дел - Емпириско истражување**

### **4. Добивање на практични сознанија за лидерството и културата во организацијата, преку емпириско истражување**

#### *4.1. Методологија на емпириското истражување*

Заради подобра осознавање на состојбите во организациите дали лидерот има влијание за етичко креирање на организациската култура е направено и емпириско истражување.

Всушност, особена важност за претпријатијата е способноста на лидерот со својот пример на однесување, да креира етичка организациска култура во која ќе доминираат етички вредности и норми, поткрепени со доверба и почит, што ќе придонесат за висока ефикасност и ефективност во работењето.

Заради поголема јасност и концизност во истражувањето беше користена соодветна методологија за оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главната и споредни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

##### *4.1.1. Оправданост на емпириското истражување*

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што, организациската култура како систем на вредности, верувања и правила на однесување е значајна детерминанта која влијае врз сите деловни активности во организацијата, а со тоа и врз ефикасноста и ефективноста во работењето.

##### *4.1.2. Предмет и цел на емпириското истражување*

Предмет на ова истражување е да се осознае влијанието на менаџерот (лидерот) врз креирањето на организациска култура врз етички основи во организацијата.



## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

Основна цел на ова истражување е да се потенцира значењето на правилното организациско однесување на менаџерот што треба да биде пример во организацијата во креирањето на организациската култура.

### ***4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување***

Основната хипотеза на ова истражување гласи: ***Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето.***

### ***4.3. Користени методи при емпириското истражување***

Во истражувањето најмногу се користени следниве методи: *анкета, анализа, статистичка обработка на податоците и нивно коментирање.*

### ***4.4. Обработка и анализа на собраните информации***

Истражувањето е спроведено во неколку организации во Скопје.

Предмет на ова истражување беа 36 менаџери и 103 вработени за кои беа подготвени исти анкетни прашалници, но со соодветни намени.

Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користи  $\chi^2$  – тестот и коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степен на слобода. Табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		Менаџери		Вработени	
		<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. Дали во организацијата владее добра организациска култура врз етички основи?	Да	27	75 %	54	52 %
	Не	2	6 %	12	12 %
	Без одговор	7	19 %	37	36 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,062 <b>C = 0,229</b>					
2. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и притоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?	Да	31	86%	59	57 %
	Не	1	3%	12	12%
	Без одговор	4	11 %	32	31 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,695 <b>C= 0,306</b>					

3. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	33	92 %	54	52 %
	Не	0	0 %	14	14 %
	Без одговор	3	8 %	35	34 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 39,823 <b>C= 0,407</b>					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Најпрво е даден сумарен приказ на добиените и обработени податоци од спроведената анкета, а потоа поединечно е разработено секое прашање.

**Табела 1** Сумарен приказ на податоците од обработените анкетни прашалници

**Table 1.** Summary of data obtained from processed questionnaires

4. Дали менаџерите со нивното однесување поттикнуваат задоволство и добро чувство на вработените?	Да	30	84 %	52	50 %
	Не	3	8 %	16	16 %
	Без одговор	3	8 %	35	34 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 25,781					
C = 0,338					
5. Дали менаџерот со своето влијание успева да одржува добра организациска култура?	Да	33	92 %	55	53 %
	Не	1	3 %	18	17 %
	Без одговор	2	5 %	30	30 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 36,781					
C = 0,394					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

6. Дали во организацијата владее добра организациска култура?	Да	29	81 %	56	55 %
	Не	2	6 %	18	17 %
	Без одговор	5	13 %	29	28 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,093 C = 0,273					
7. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи?	Да	29	81 %	52	50 %
	Не	2	6 %	14	14 %
	Без одговор	5	13 %	37	36 %
	Вкупно	36	100%	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,020 C = 0,302					
8. Дали вработените се чувствуваат задоволни во работењето и манифестираат добра мотивираност?	Да	32	89 %	50	49 %
	Не	1	3 %	14	14 %
	Без одговор	3	8 %	39	37 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 37,865 C = 0,399					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

9. Дали вработените им веруваат и се задоволни од своите менаџери?	Да	29	81 %	48	46 %
	Не	3	8 %	15	15 %
	Без одговор	4	11 %	40	39 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: <b>26,150</b> <b>C = 0,340</b>					
10. Дали менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура?	Да	33	92 %	50	49 %
	Не				
	Без одговор	0	0 %	12	11 %
	Вкупно	3	8 %	41	40 %
		36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: <b>45,489</b> <b>C = 0,430</b>					

Покрај сумарната табела со обработените податоци, ќе се осврнеме поодделно на секое прашање, со цел подетално да ги разгледаме дадените одговори.

Се гледа дека на секое поодделно прашање, се понудени три можни одговори: *да*, *не* и *без одговор*. Испитаниците, заокружуваа само еден можен одговор.

Сите добиени одговори од менаџерите и вработените по секое прашање ги претставуваме паралелно во табела и графикон и ги даваме пресметаните вредност на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција C.

*Првото прашање* и за двете групи на испитаници (менаџери и вработени) гласеше: Дали во вашата организација владее добра организациска култура врз етички основи?

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

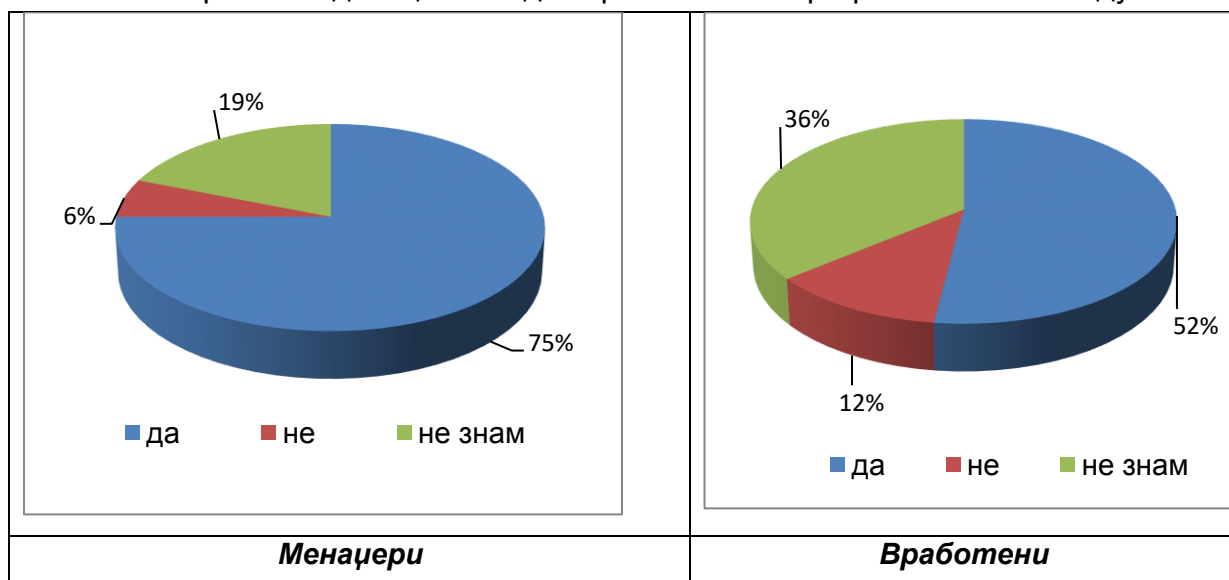
Сумираните одговори од испитаниците во врска по ова прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 2. Одговори по првото прашање

Table 2. Answer the first question

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1. Дали во организацијата владее добра организациска култура врз етички основи?	Да	27	75 %	54	52 %
	Не	2	6 %	12	12 %
	Без одговор	7	19 %	37	36 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,062					
C = 0,229					

Табеларните податоци ќе бидат прикажани во графиконот што следува:



Слика 2. Одговори по првото прашање

Figure 2. Answer the first question

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2 0,05 = 11,062 > \chi^2 0,05 = 5,991 \text{ Таблична вредност} \\ C = 0,229$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 11,062 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ -тестот за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991. Од ова се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,229 што во овој случај покажува дека постои многу слаба меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Имено, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$ -тестот, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација, дали во организацијата владее добра организациска култура врз етички основи, се добиени различни искази на менаџерите и на вработените. Поголем дел од менаџерите (околу 75 %) сметаат дека во организацијата се почитуваат принципите на етичност, меѓутоа 54 % од вработените така мислат. Со процент (19 %) од менаџерите и (36 %) од вработените останале без одговор по ова прашање. Поголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај заокружените одговори со не, каде 6 % од менаџерите и 12 % од вработените одговориле дека во организација не владее добра организациска култура врз етички основи.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето.

*Второто* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и притоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

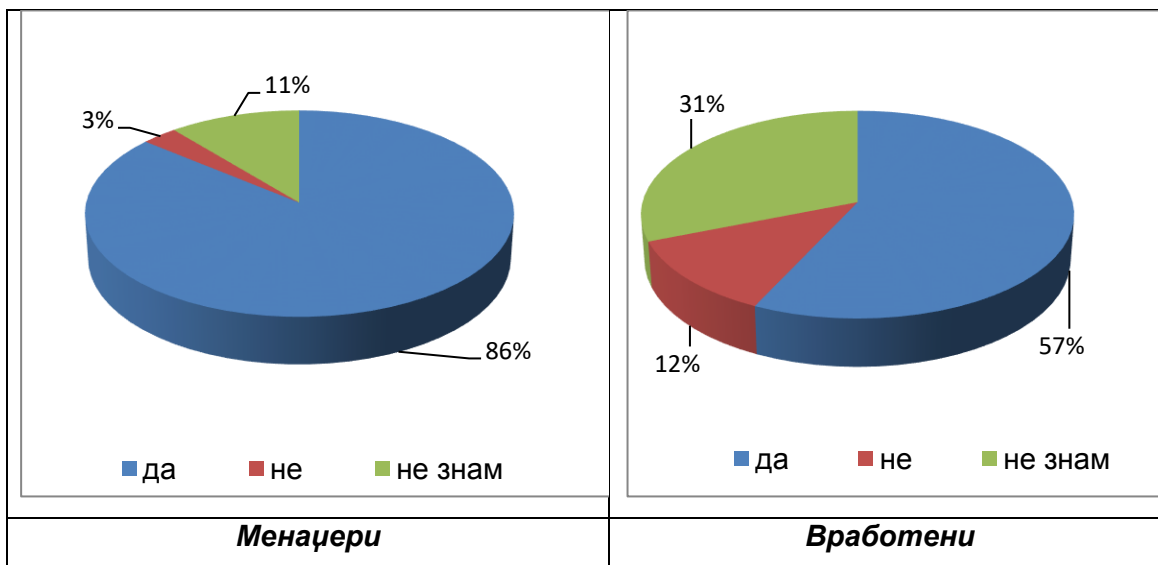
Добиените одговори од испитаниците во врска со ова прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 3.Одговори по второто прашање

Table 3.Answers to the second question

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
2.Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и притоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?	Да	31	86 %	59	57 %
	Не	1	3 %	12	12 %
	Без одговор	4	11 %	32	31 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,695					
C= 0,306					

Графичките прикази на одговорите на двете групи испитаници би биле:



Слика 3. Одговори по второто прашање

Figure 3.Answers to the second question



**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

Пресметана вредност  $\chi^2 0,05 = 20,695 > \chi^2 0,05 = 5,991$  Таблична вредност

$$C = 0,306$$

Јасно се гледа дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 20,695 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се истоветни (во голема мера се разликуваат).

Коефициентот на контингенција, што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаб и изнесува 0,306. Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман спрема сите вработени, се добиени многу различни искази на менаџерите и на вработените.

Најголемиот број на менаџери (околу 86 %) сметаат дека тие се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и притоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи. Меѓутоа од исказите на вработените се гледа дека иако поголемиот дел од нив 57 % сметаат дека е така, сепак 43 % одговориле со не и останале без одговор. Додека 3 % од менаџерите се изјасниле со не, и 11 % останале без одговор.

Според ова и овде не се потврдува поставената основна хипотеза, со што се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде вработените се високо мотивирани во извршување на задачите, што води кон постигнување на високи резултати. Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината.

*Третото* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?

Добиените одговори од испитаниците во врска со ова прашање се претставени табеларно и графички:

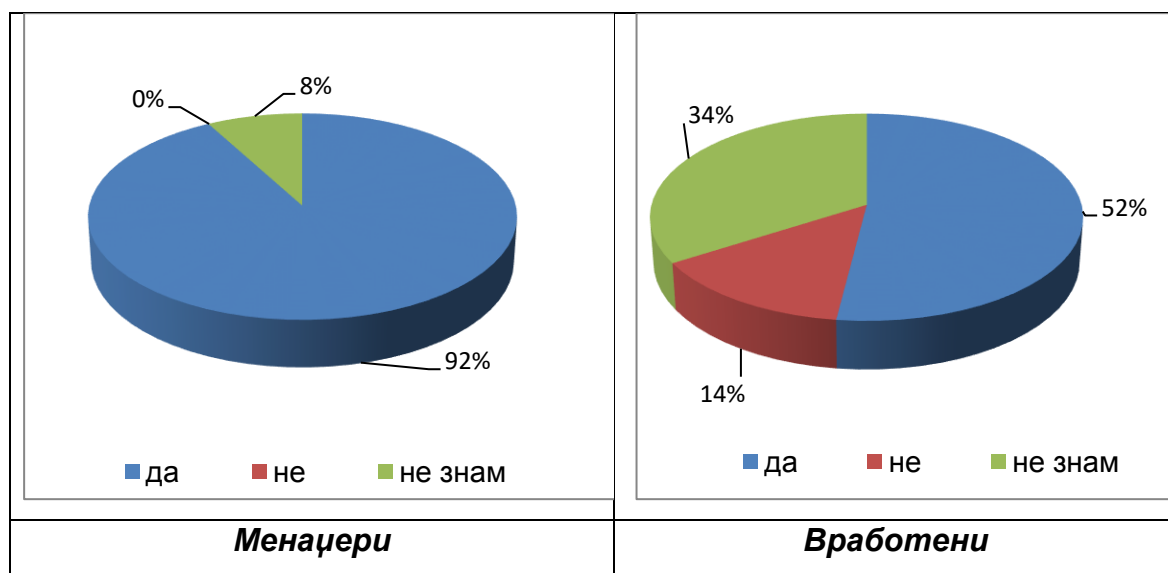
**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Табела 4.Одговори по третото прашање

Table 4. Answers to the third question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
3. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	33	92 %	54	52 %
	Не	0	0 %	14	14 %
	Без одговор	3	8 %	35	34 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 39,823					
C= 0,407					

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 4.Одговори по третото прашање

Figure 4. Answers to the third question

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2 0,05 = 39,823 > \chi^2 0,05 = 5,991 \text{ Таблична вредност} \\ C = 0,407$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 39,823 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991. Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање најмногу се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,407 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се истоветни исказите на испитаните групи на прашањето: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во организацискиот субјект.

И по ова прашање скоро сите менаџери (дури 92 %) се изјасниле дека тие континуирано се грижат за унапредување на организациската култура во организацијата, а пак 52 % од вработените тоа го потврдуваат. Само 8 % од менаџерите останале без одговор дека се грижат за континуирано унапредување на организациската култура во организацијата, додека 14 % од вработените дале негативен одговор и 34 % останале без одговор. Значи и овде не се потврдува поставената основна хипотеза.

Општо погледнато, од сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледа дека на сите три поставени прашања не содејствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, со што не се потврдува основната хипотеза која гласеше: *Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето*, со што се оправдува целосно ова истражување па

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

затоа се преферира континуирана обука како на менаџерите така и на вработените.

Исто така, *четвртото прашање* беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи: Дали вработените сметаат дека нивните менаџери со нивното однесување поттикнуваат задоволство и добро чувство на вработените?

Анкетираните лица заокружуваа еден од понудените одговори: да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

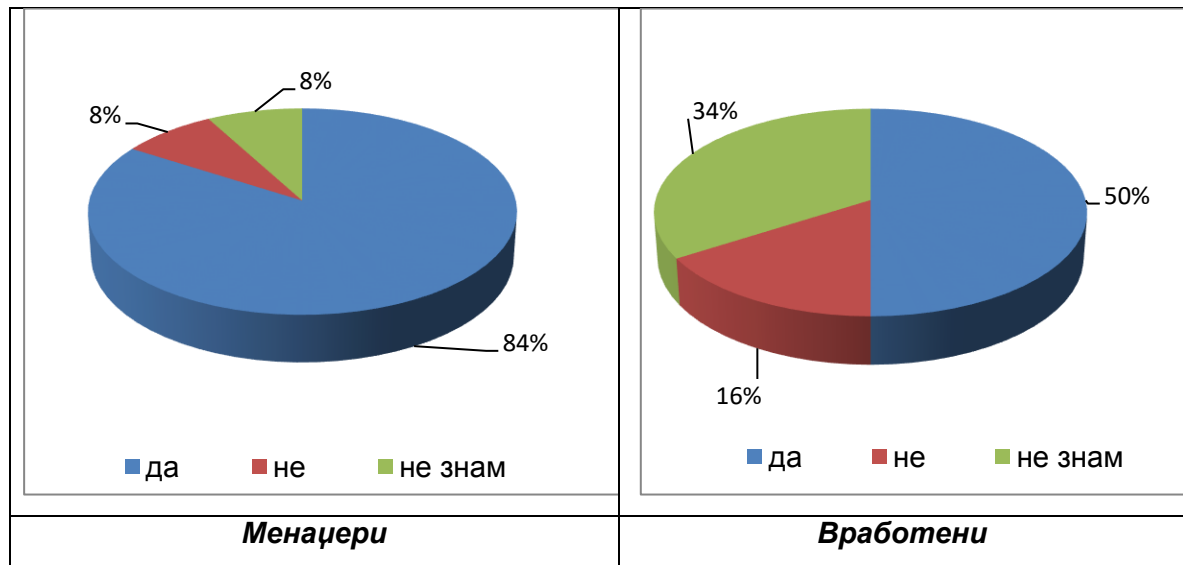
Табела 5. Одговори по четвртото прашање

Table 5. Answer the fourth question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
4. Дали менаџерите со нивното однесување поттикнуваат задоволство и добро чувство на вработените?	Да	30	84 %	52	50 %
	Не	3	8 %	16	16 %
	Без одговор	3	8 %	35	34 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 25,781					
C = 0,338					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 5. Одговори по четвртото прашање

Figure 5. Answer the fourth question

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 25,781 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,338$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 25,781 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,338 што значи има слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

околу прашањето дали вработените сметаат дека нивните менаџери со нивното однесување поттикнуваат задоволство и добро чувство на вработените?

Додека 84 % од менаџерите сметаат дека менаџерот во организацијата со неговото однесување поттикнува задоволство и добро чувство на вработените, со не и без одговор останале околу 16 %, околу 50 % од анкетирани вработени размислуваат така, додека 16 % од нив одговориле со не и 34 % останале без одговор. Со што не се потврдува поставената хипотеза.

*Петтото* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерот со своето влијание успева да одржува добра организациска култура?

Добиените одговори од испитаниците во врска со ова прашање се претставени табеларно и графички:

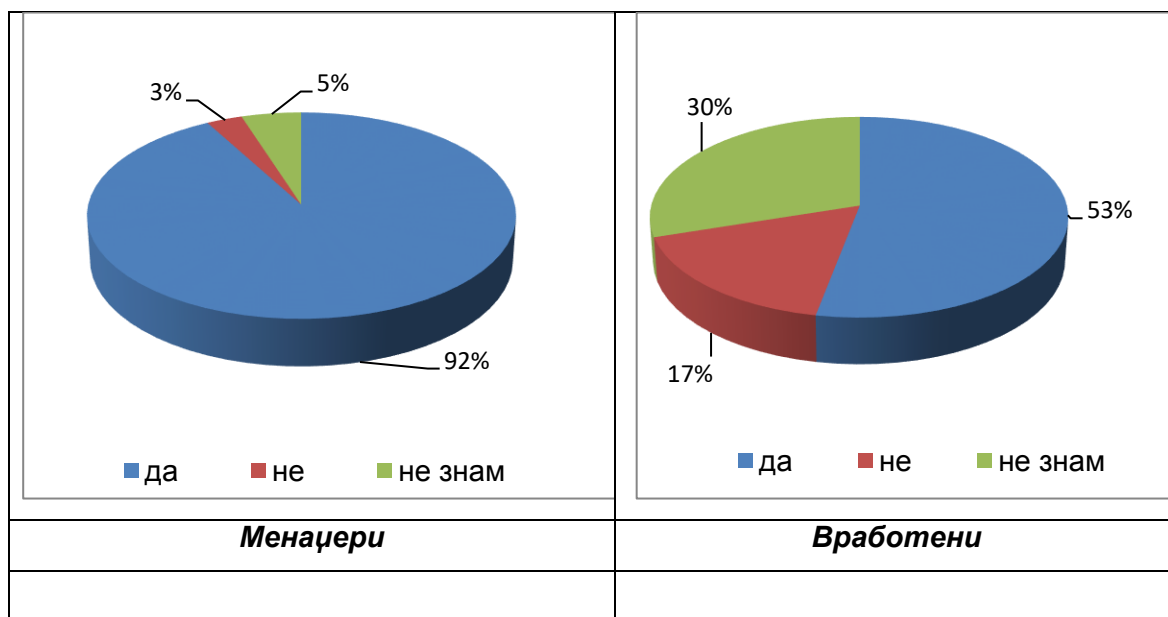
Табела 6. Одговори по петтото прашање

Table 6. Answers to the fifth question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
5. Дали менаџерот со своето влијание успева да одржува добра организациска култура?	Да	33	92 %	55	53 %
	Не	1	3 %	18	17 %
	Без одговор	2	5 %	30	30 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 36,781					
C = 0,394					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 6.Одговори по петтото прашање

Figure 6.Answers to the fifth question

Од обработените податоци на двете групи испитаници се добиени следниве резултати:

Пресметана вредност  $\chi^2_{0,05} = 36,781 > \chi^2_{0,05} = 5,991$  Таблична вредност

$$C = 0,394$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 36,781 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991. Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,394 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се истоветни исказите на испитаните групи на прашањето: Дали менаџерот со своето влијание успева да одржува добра организациска култура.

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

И по ова прашање 92 % од менаџерите се изјасниле дека тие со своето влијание успеваат да одржуваат добра организациска култура во организацијата, додека половината т.е. 53 % вработените тоа го потврдуваат. Само 8 % од менаџерите одговориле негативно или останале без одговор дека тие со своето влијание успеваат да одржуваат добра организациска култура, додека 47 % од вработените дале негативен одговор (17 %), и останале без одговор (30 %). Значи и преку обработката на овие одговори, не се потврдува поставената основна хипотеза.

*Шестото* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали во организацијата владее добра организациска култура?

Добиените одговори од испитаниците во врска со ова прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7. Одговори на шестото прашање

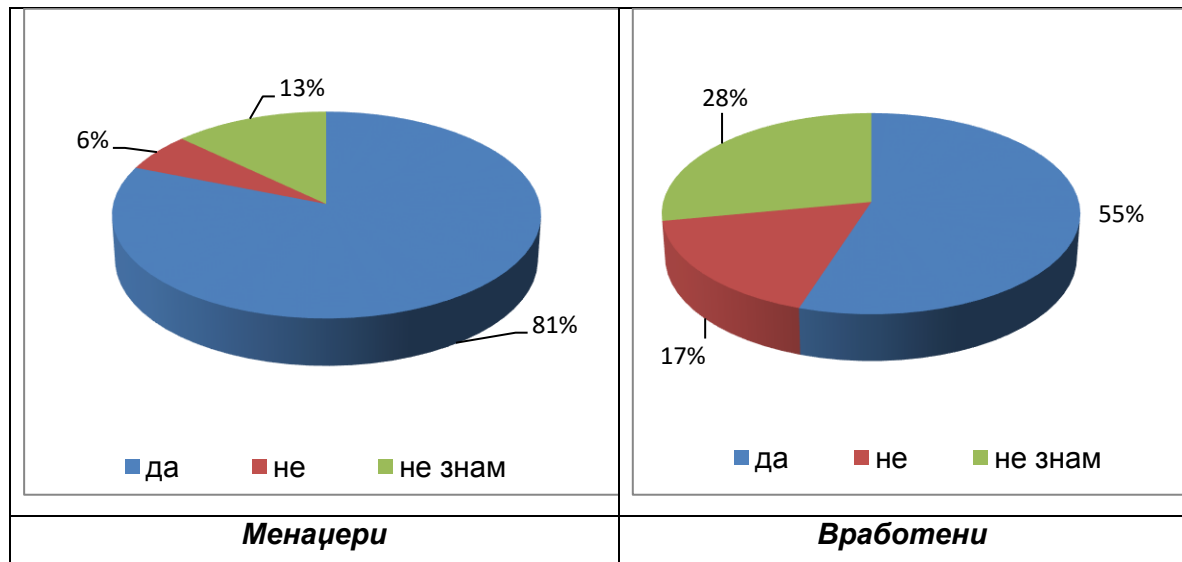
Table 7. Answer the sixth question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
6. Дали во организацијата владее добра организациска култура?	Да	29	81 %	56	55 %
	Не	2	6 %	18	17 %
	Без одговор	5	13 %	29	28 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,093					
C = 0,273					



**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 7.Одговори по шестото прашање

Figure 7. Answer the sixth question

По обработените податоци на испитаните менаџери и вработени беше извршена пресметка на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција

Пресметана вредност  $\chi^2 0,05 = 16,093 > \chi^2 0,05 = 5,991$  Таблична вредност

$$C = 0,273$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 16,093 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991. Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,273 со што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се истоветни исказите на испитаните групи на прашањето дека во организацијата владее добра организациска култура.

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

И по ова прашање 81 % од менаџерите се изјасниле дека во организацијата владее добра организациска култура, додека пак околу 55 % од вработените се изјасниле исто така позитивно. Само 6 % од менаџерите одговориле негативно, а 13 % останале без одговор односно неодлучни дека во организацијата владее добра организациска култура, додека 17 % од вработените дале негативен одговор и 28 % останале без одговор. Значи и преку обработката на овие одговори, не се потврдува поставената основна хипотеза.

Седмото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи?

Добиените одговори од испитаниците во врска со ова прашање се претставени табеларно и графички:

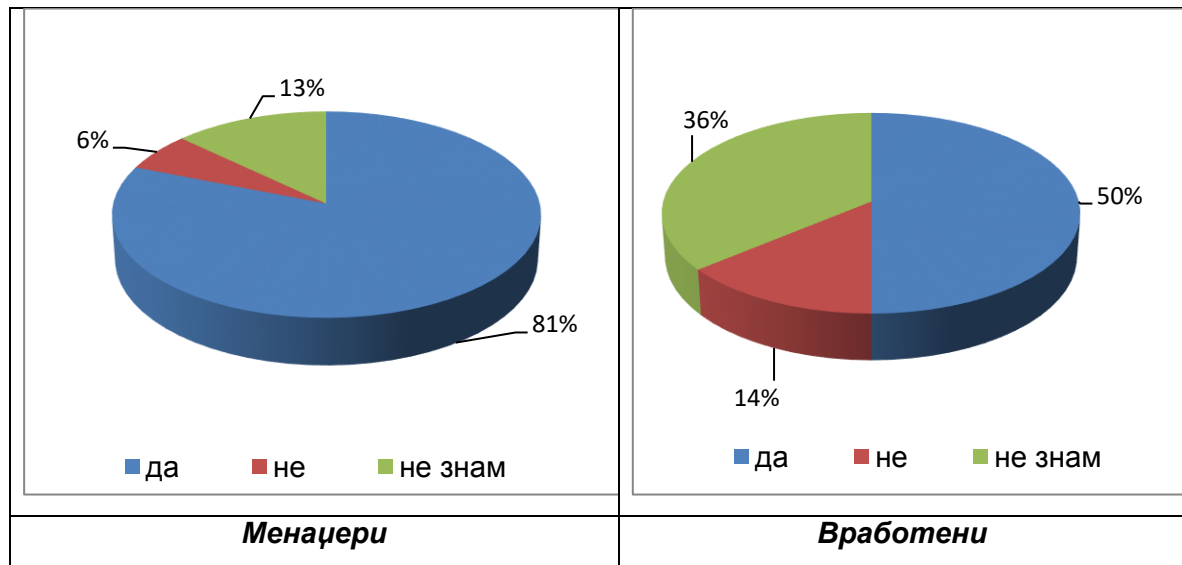
Табела 8. Одговори по седмото прашање

Table 8. Answer the seventh question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
7. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи?	Да	29	81 %	52	50 %
	Не	2	6 %	14	14 %
	Без одговор	5	13 %	37	36 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,020					
C = 0,302					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 8.Одговори по седмото прашање

Figure 8.Answer the seventh question

По обработените податоци на испитаните менаџери и вработени беше извршена пресметка на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција.

Пресметана вредност  $\chi^2_{0,05} = 20,020 > \chi^2_{0,05} = 5,991$  Таблична вредност

$$C = 0,302$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 20,020 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ . Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,302 со што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, и во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се истоветни исказите на испитаните групи на прашањето дека во организацијата владеат добри меѓучовечки односи.

И по ова прашање 81 % од менаџерите се изјасниле дека во организацијата владее добра организациска култура, додека пак околу половина, односно 50 % од вработените се изјасниле исто така позитивно. Само 6 % од менаџерите

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

одговориле негативно, а 13 % останале без одговор односно неодлучни, дека во организацијата владее добра организациска култура, додека 14 % од вработените дале негативен одговор и 36 % останале без одговор. Значи и преку обработката на овие одговори, не се потврдува поставената основна хипотеза.

Осмото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали вработените се чувствуваат задоволни во работењето и манифестираат добра мотивираност?

Добиените одговори од испитаниците во врска со ова прашање се претставени табеларно и графички:

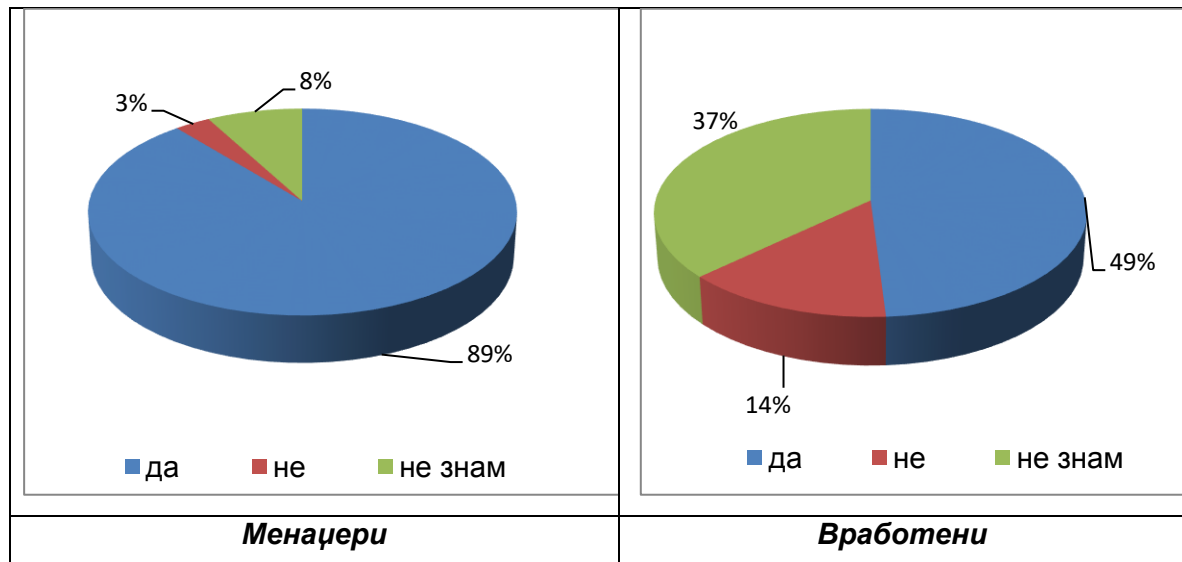
Табела 9. Одговори по осмото прашање

Table 9. Answers after the eighth question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
8. Дали вработените се чувствуваат задоволни во работењето и манифестираат добра мотивираност?	Да	32	89 %	50	49 %
	Не	1	3 %	14	14 %
	Без одговор	3	8 %	39	37 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 37,865					
C = 0,399					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на одговорите на испитаните групи (менаџери и вработени) би биле:



Слика 9. Одговори по осмото прашање  
Figure 9. Answers after the eighth question

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

Пресметана вредност  $\chi^2_{0,05} = 37,865 > \chi^2_{0,05} = 5,991$  Таблична вредност  
 $C = 0,399$

Јасно се гледа дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 37,865 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се истоветни (во голема мера се разликуваат).

Коефициентот на контингенција, што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е слабо умерен и изнесува 0,399. Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација вработените се чувствуваат задоволни во работењето и манифестираат добра мотивираност.

Најголемиот број на менаџери (околу 89 %) сметаат дека вработените се чувствуваат задоволни во работењето и манифестираат добра мотивираност.

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Меѓутоа од исказите на вработените се гледа дека помалку од половина од нив 49 % сметаат дека е така, сепак 14 % одговориле со не и 37 останале без одговор. Додека 3 % од менаџерите се изјасниле со не, и 8 % останале без одговор.

Според овие податоци и овде не се потврдува поставената основна хипотеза, со што се оправдува нашето истражување дека во организациите доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето. Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината.

*Деветтото* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали вработените им веруваат и се задоволни од своите менаџери?

Добиените одговори од испитаниците во врска и со ова прашање се претставени табеларно и графички:

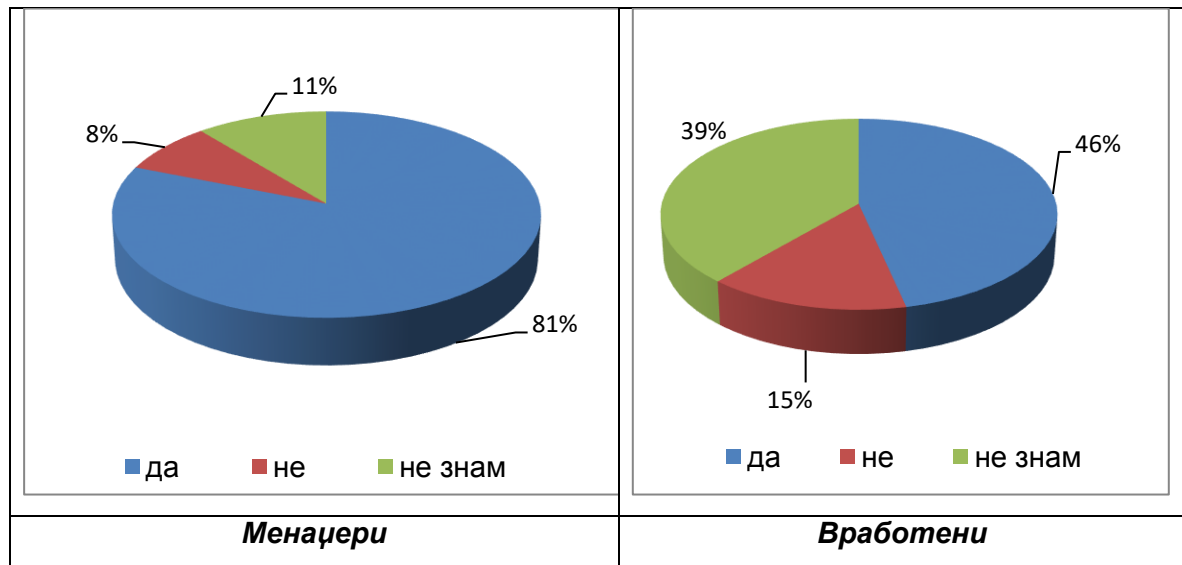
Табела 10. Одговори по деветтото прашање

Table 10. Answer the ninth question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
9. Дали вработените им веруваат и се задоволни од своите менаџери?	Да	29	81 %	48	46 %
	Не	3	8 %	15	15 %
	Без одговор	4	11 %	40	39 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 26,150					
C = 0,340					

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 10. Одговори по деветтото прашање

Figure 10. Answer the ninth question

По обработените податоци на испитаните менаџери и вработени беше извршена пресметка на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција.

Пресметана вредност  $\chi^2_{0,05} = 26,150 > \chi^2_{0,05} = 5,991$  Таблична вредност

$$C = 0,340$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 26,150 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ . Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,340 со што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се истоветни исказите на испитаните групи на прашањето дека во организацијата владеат добри меѓучовечки односи.

И по ова прашање 81 % од менаџерите се изјасниле дека вработените им веруваат и се задоволни од своите менаџери, додека пак помалку од половина од вработените, односно 46 % од вработените се изјасниле исто така позитивно.

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Само 8 % од менаџерите одговориле негативно, а 11 % станале без одговор односно неодлучни, дека вработените им веруваат и се задоволни од своите менаџери, додека 15 % од вработените дале негативен одговор и 39 % останале без одговор дека вработените им веруваат и се задоволни од своите менаџери. Значи и преку обработката на овие одговори, не се потврдува поставената основна хипотеза.

*Десеттото* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура?

Добиените одговори од испитаниците во врска и со ова прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 11. Одговори по десеттото прашање

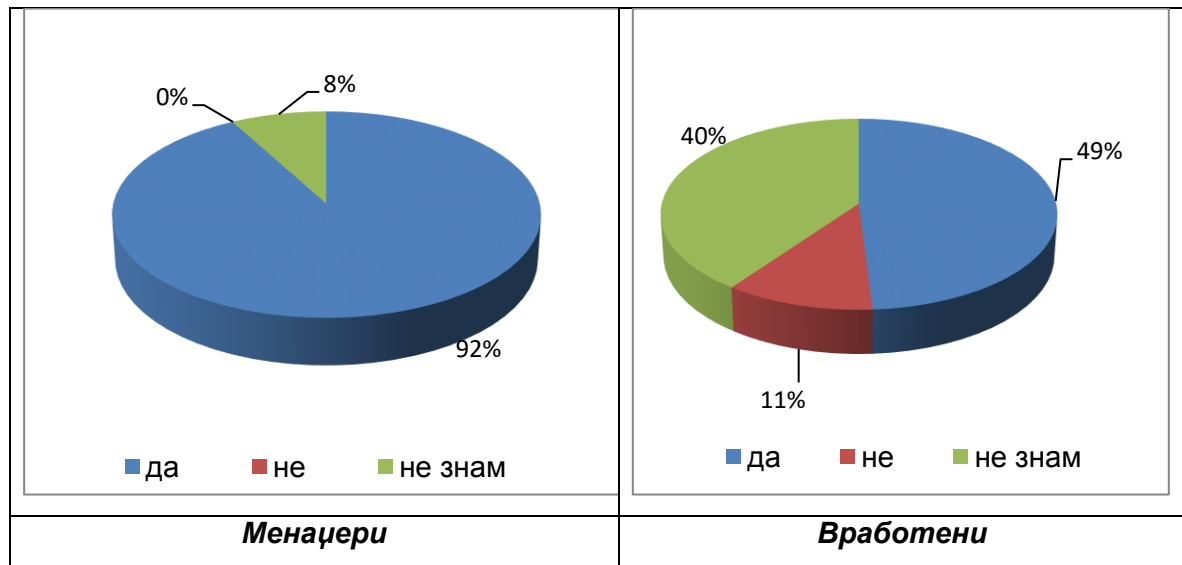
Table 11. Answers to the tenth question

<b>Прашања</b>	<b>Одговори</b>				
		<b>Менаџери</b>		<b>Вработени</b>	
		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
10. Дали менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура?	Да	33	92 %	50	49 %
	Не	0	0 %	12	11 %
	Без одговор	3	8 %	41	40 %
	Вкупно	36	100 %	103	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 45,489					
C = 0,430					



**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 11. Одговори по десеттото прашање

Figure 11. Answers to the tenth question

По обработените податоци на испитаните менаџери и вработени беше извршена пресметка на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција.

Пресметана вредност  $\chi^2_{0,05} = 45,489 > \chi^2_{0,05} = 5,991$  Таблична вредност

$$C = 0,430$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 45,489 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ . Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,430 што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се истоветни исказите на испитаните групи на прашањето дека во организацијата владеат добри меѓучовечки односи.

И по ова прашање 92 % од менаџерите се изјасниле дека менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура, додека пак помалку од половина од вработените,

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

односно 49 % од вработените се изјасниле исто така позитивно. Само 8 % останале без одговор односно неодлучни дека менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура, додека 11 % од вработените дале негативен одговор и 40 % останале без одговор дека менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура. Значи и преку обработката на овие одговори, не се потврдува поставената основна хипотеза.

#### **4.5 Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите**

Од опфатеното емпириско истражување и истовремено и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната вредност, се гледа дека не е исполнета поставената хипотеза, која гласеше „посакуваното однесувањето на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата“ што произлегува од несодејствување на одговорите на двете групи на испитаници.

Со тоа оваа истражување упатува на изведување на корисни обуки за подобрување на организациското однесување во работните средини.

## **Петти дел – Преферирање на активности за унапредување на лидерството и организациската култура**

### **5. Подобрување на организациската ефективност како резултат на влијанието на лидерот и организациската култура**

Современото лидерство како поим беше дефинирано во првата глава од овој труд со што се поставени рамките според кои современите лидери би требало да се однесуваат. Сепак, лидерот без своите подредени е само вообичаен термин во деловниот вокабулар, па така за да се оживее неговата улога истиот треба да биде разгледан заедно со организацијата која му ја дава формалната поставеност и подредените кои му го даваат легитимитетот.

#### **5.1 Преферирање на современо лидерство за подобрување на организациската ефективност**

Она што ги разликува современите лидери од останатите се сведува на довербата која се склони да ја придобијат од останатите членови, визијата која ја имаат зацртано и јасно можат да ја видат и пренесат понатаму, начинот на делегирање на задачите односно способноста да ги разберат и насочат потребите на луѓето и најважно можноста да предизвикаат состојба на status quo, станувајќи мотор на промената.

Токму тука, во способностите кои ги имаат современите лидери треба да се бара клучот за подобрување на ефективноста на целокупната организација. Следствено овде не спаѓаат само економските бенефити туку и скриените елементи кои се важен сегмент од секоја организација како организациската поставеност, организациската клима и интерперсоналните односи на луѓето.

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

За зголемување на ефективностa на организацијата важна улога може да има и стилот кој современиот лидер го практикува, иако во пракса не може да се направи јасна дистинкција од еден до друг стил кој одреден лидер го применува, сепак целите, потребите на организацијата и стилот кој ќе биде аплициран врз истата треба да бидат компатибилни. Како пример може да се земе трансакциското и трансформациското лидерство, кои имаат различни пристапи кон решавање на проблемот, но резултираат со ефективно завршување на работата. Имено, карактеристично за трансакциското лидерство се наградите кои следуваат по извршувањето на задачата. Од друга страна, трансформациското лидерство повикува на следење на идеали и повисоки цели, односно вработените на некој начин да се идентификуваат со целта на лидерот и да ја прифатат како своја лична сатисфакција. Секако, овие пристапи не можат да бидат искористени во која било ситуација или организација, па затоа лидерот мора да ги препознае своите можности и преференциите на подредените, и потоа да го прилагоди стилот.

Клучни зборови во овој сегмент се прилагодливост и преференции на другите, што значи дека современите начини на лидерство нè учат да се препознаат сопствените способности за потоа да се покаже флексибилност во водењето на вработените. Овој сегмент од менаџирањето во компаниите на нашата територија е и можеби најконтроверзен, или најтешко прифатлив. Во Република Македонија сè уште преовладуваат поконзервативни начини на водење и лидерството како занает се пренесува во својата оригинална форма, без притоа новите лидери да се запрашаат дали можеби има промена во менталитетот на луѓето и воопшто во организациската култура која владее помеѓу вработените во компанијата. Од друга страна ги имаме и вработените кои исто така не се склони кон промени, и притоа имаат проблеми при реорганизација внатре во компанијата или пак кога како претпоставен ќе добијат лице кое има помало работно искуство или е помладо од нив.

Во секој случај, лидерите како референтна точка мораат да бидат иницијатори на современи промени со единствена цел подобрување на организациската ефективност внатре во фирмата.

## **5.2 Развивање на позитивна поврзаност меѓу лидерството, организациската култура и ефективноста во организацијата**

За да ја согледаме поврзаноста помеѓу неколку поими потребно е да ги дефинираме така што ќе можат да се вклопат во контекстот. Постојат многу различни гледишта и исто толку дефиниции за поимот лидерство, па така една од нив е и следната<sup>95</sup>:

*„Лидерството е динамичен процес на работа во група, каде што поединецот во определен период, во определен организациски контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата“.*

Организациската култура наједноставно може да се дефинира како<sup>96</sup>:

*„Колективно програмирање на умот“.*

Анализирајќи ги овие две дефиниции може да се заклучи дека имаат една основна заедничка карактеристика, а тоа е влијание. И лидерот и организациската култура како поими целат кон тоа да остварат впечаток и насоки по кои треба да се движат луѓето и активностите. Сепак, во многу случаи вредностите кои ги носи лидерот и оние кои културата веќе ги има воспоставено се контрадикторни, па како заедничка точка во овој случај се јавува ефективноста. И лидерот и организациската култура која е претставена преку луѓето имаат за цел да ги завршат работите на вистинскиот начин, што воедно е и основата на ефективноста. Но, за да се оствари ефективност во работењето лидерството и организациската култура треба да водат кон одржливост. Одржливост на моделот на работа се постигнува и преку културата која влијае во компанијата<sup>97</sup>.

Кога луѓето лично се идентификуваат со организацијата, кога околината во која работат е позитивна, кога членовите градат тимска работа и имаат слобода во

---

<sup>95</sup> G. A. Cole. (1993). Personnel Management: Theory and Practice, DP Publications Ltd., London, p. 52-53

<sup>96</sup> Geert, H. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work – related Values, Sage, California: Beverly Hills

<sup>97</sup> Arthur, A.T., & Jr, A.J. Strickland. (1992). Strategic Management: Concepts and Cases, IRWIN, Homewood, Illinois

одлучувањето, лидерот може да се фокусира на решавање на оперативни проблеми што неминовно резултира со зголемена ефикасност и на лидерот и на подредените и позитивна атмосфера во рамките на самата организација.

### **5.3. Подигнување на културата во организацијата како фактор на влијание на економската ефикасност**

Кога во компанијата веќе има воспоставено ниво на организациска култура, следниот чекор е подигнување на истата на повисоко ниво. Од друга страна, секоја организација има за цел да оствари приходи, а доколку не е непрофитна организација и да оствари профит. Тоа нè доведува до заклучокот дека вредностите и односот кон вработените е важен, но сепак постоењето на компанијата се должи на економските активности кои ги презема.

Затоа, одржување на добра организациска култура и остварување на економска ефикасност се меѓузависни делови кои го конципираат целиот организациски концепт. За да се постигнат позитивни резултати на овие две полиња потребно е да се ангажира и лидерот и вработените со крајна цел подигнување на културата во организацијата со зголемување на ефикасноста од економски аспект.

#### **5.3.1 Правилно однесување и посветеност на лидерот кон работата, вработените и организациските ефекти**

Лидерот е движечка сила на секоја организација и витален елемент од културата која владее во истата. Доколку лидерот е ориентиран кон целите и работата, доколку одржува добри човечки односи со соработниците на сите нивоа и доколку вложува во сопственото унапредување, ќе биде испратен јасен сигнал до сите под него за начинот на кој организацијата треба да се однесува. Не е реално да се очекува дека вработените ќе даваат 100 % од своите можности, гледајќи ги своите надредени како неефективно или незаинтересирано си ја вршат

работата. Покрај тоа, неисполнувањето на целите ќе резултира со лоши економски резултати на ниво на целата фирма што значително ќе влијае на дестабилизирање на организациската култура во компанијата, знаејќи дека финансиските придобивки имаат најголемо влијание врз ангажираноста на работниците.

Во овој контекст повторно се поставува прашањето за значајноста на стилот на лидерство. Под претпоставка дека лидерот се води по современи начини на менаџирање со компанијата, истиот мора да посвети големо внимание на неформалните улоги кои ги има особено во меѓучовечките односи. Лидерот треба во исто време да знае да ги мотивира и инспирира вработените, да биде способен да гледа подалеку од сите други и да знае да ги антиципира промените.

На овој начин, преку водење грижа за културата, лидерот може да ги промовира позитивните карактеристики и да ја подобри истата.

### **5.3.2 Правилно распоредување на човечките ресурси и нивно правилно мотивирање**

Доколку вработените се гледаат низ призмата на „човечки ресурси“ нивното распоредување претставува бирократска работа, но реалноста е сосема поинаква. Луѓето имаат различни познавања, вештини, стилови на однесување, ставови, норми, вредности и безброј други класификации. За да се изменаџираат и да им се доделат позициите на кои се најпродуктивни потребни се не само економски, туку и психолошки предзнаења. Затоа, улогата на лидерот е добро да ги познава своите подредени. Доколку вработените работат на место кое им одговара истите ќе бидат позадоволни и помотивирани за работа.

Сепак, мотивацијата е комплексна работа и многу често луѓето се мотивираат или демотивираат од различни работи, па така тешко е да се направи стриктна диференцијација. Постојат неколку теории кои ја објаснуваат мотивацијата кај вработените и тоа: содржински, процесни и теорија на засилување.

**Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура**

Содржинските теории на мотивација одговараат на прашањето што е тоа што ги мотивира вработените на точно определено однесување. Процесните теории пак се фокусираат на тоа како луѓето се мотивираат и на крај според теоријата на засилување акцентот треба да се стави на настаните во окружувањето кои влијаат на однесувањето. Секој од овие пристапи зазема засебна страна која на некој начин успева да создаде шема која може да одговори на тоа како мотивацијата влијае.

Според табелата во прилог, најефективни техники за мотивација се парите, потоа правилно поставување на целите, збогатување на работата и на крај партиципацијата на вработените во процесот на одлучување.

Табела 12. Техники за мотивација<sup>98</sup>

Table 12. Motivation techniques

<b>Техники за мотивација</b>	<b>Средно подобрување на извршувањето</b>
- Пари (индивидуални бенефити)	30 %
- Пари (групни бенефити)	20 %
- Поставување на цели	16 %
- Збогатување на работата	9 %
- Партиципација	0.5 %

Правилното распоредување на човечките ресурси компаративно е многу важен дел во однос на останатите обврски на лидерот. И понатамошното функционирање на тимот не зависи само од тој избор, туку и од ред други услови и комбинации на средината.

<sup>98</sup> Извор: Ramon, J.A., & Timothy, M.S. (1987). *Management, Soul* - Western Publishing, Ohio, p. 459



### **5.3.3 Развивање на правилно однесување на вработените во организацијата и нивно промовирање**

Поединецот е основа на организацијата. Тој вложува труд во неа, ја создава и менува. Луѓето во организацијата доаѓаат со свои веќе изградени ставови, вредности и норми што значи дека нивното однесување во голема мера е резултат на надворешни фактори, а не последица на организациската култура. Вработените не се софтвер кој може да се прилагоди, туку живи суштества кои даваат отпор и не секогаш дозволуваат да бидат манипулирани. За нивното однесување да биде прилагодено со вредностите на компанијата потребно е нивна дозвола и соработка<sup>99</sup>.

Доколку вработените се свесни кои се ставовите и вредностите на компанијата ќе се подигне свесноста за одржување на културата на одредено ниво. Преку неа вработените ќе можат да се идентификуваат не само внатре во рамките на организацијата туку и надвор од неа.

Самосвесноста на вработените за кои поточно работни места одговараат со својот профил ја олеснува работата на лидерот во однос на поделба на работните обврски. Но воедно со овој чин се верува дека покрај правилниот избор, идните вработени треба да се најдат во коректна организациска култура и притоа лидерот е тој кој ќе ги мотивира да ја извршуваат својата работа најдобро и најуспешно со помош од останатите членови на тимот. Тој тим конечно функционира и ја разбира организациската култура и ја имплементира тргнувајќи од себе и своето однесување, преку останатите колеги, клиенти и менаџерскиот тим<sup>100</sup>.

---

<sup>99</sup>Дракулевски, Љ. (1998). Лидерство: Основа за ефективен стратегиски менаџмент, Економски факултет - Скопје

<sup>100</sup>Дракулевски, Љ. (1998). Лидерство: Основа за ефективен стратегиски менаџмент, Економски факултет - Скопје

#### **5.4. Подигнување на свесноста на вработените за значајноста на организациската култура во организацијата**

Компаниите честопати имаат пасивен пристап кон организациската култура. Тие сметаат дека тоа не е нешто што можат да го контролираат - или дека треба да го контролираат. Културата е важен диференцијатор за поставување на компанијата за разлика од конкуренцијата. Тоа е исто така она што го привлекува вистинскиот талент и ги носи вистинските клиенти.

Ангажирањето на вработените е директен резултат на силната корпоративна култура. Се однесува на тоа како вработените се чувствуваат во врска со организациската култура и нивните работни места. Колку е посилна културата на компанијата, толку подобро вработените разбираат што се очекува од нив и за што работат. Вклучените вработени се со поголема веројатност да останат среќни, мотивирани и посветени на вашата компанија.

Вработените се многу слични на клиенти. Со промените на пазарот на труд, вработените имаат поголеми можности отколку што имале во минатото. Ова ги става работодавците во позиција да мора активно да привлекуваат вработени, додека перцепциите на вработените за работата се менуваат. Во најголем дел, вработените повеќе не даваат приоритет да останат на едно работно место додека не се пензионираат, а наместо тоа, тие повеќе ја избираат работата што ги интересира и се усогласува со нивната страст и вредности. Да се истакне организациската култура и ангажирањето на вработените.

Подигнување на самосвесноста за постоењето на организациската култура кај вработените е неизбежен процес во лидерското однесување.

Кога луѓето не се чувствуваат потврдени или веруваат дека нивните гласови не се слушнати, самозадоволството и слабиот морал влегуваат во динамиката на работата. Спротивно на тоа, во организациите каде што се прифаќа културната диверзификација, се зголемува продуктивноста и соработката. Вработените се посреќни да дојдат на работа, а моралот се подобрува, со што се гради повеќе

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

лојална работна сила која ги опфаќа идеите од различни агли за да создаде најдобри можни решенија. На крајот, сопственикот на бизнисот кој ја прифаќа културната свест и разновидност гради подобар тим и остварува подобри деловни резултати.

Вработените како дел од работната организација треба да бидат свесни за своето ефективно учество во работата на компанијата. Организациската култура е подрачје каде и вработените и менаџментот се на исто ниво со свои одговорности. Завршувајќи ги своите обврски и вработените и лидерите ја почитуваат културата на претпријатието и ефективно ја подигнуваат ефективностa на компанијата.

Одговорноста е еден од најважните начини за лидерите да влијаат врз културата. Кога лидерите ги држат луѓето одговорни, им помага на луѓето да сфатат дека се одговорни во сите работи што ги прават. Без мерките за одговорност, влијанието на лидерот е многу ниско. Овој поим – одговорност е исто важен и за вработените во однос на своите работни обврски. Колку повеќе вработените се идентификуваат со организацијата тогаш кај нив настанува промена која го подобрува работењето.

Организациска култура каде вработените се сметаат за составен дел од процесот на раст на организацијата ја поттикнува посветеноста на вработените кон организацијата. Тие ги усогласуваат своите цели и задачи со оние на организацијата и се чувствуваат одговорни за целокупната благосостојба на организацијата. Со оглед на тоа што нивните напори се оценети од раководството и соодветно наградени, тие имаат огромно задоволство од работата. Во такви организациски култури, вработените се посветени на постигнување на своите цели и на тој начин имаат позитивен ефект врз севкупните перформанси на организацијата.

Организациската култура во голема мера ја одредува работата на вработените. Затоа, во интерес на организациите е да ги елиминираат негативните фактори кои го забавуваат работењето на вработените со цел да се поттикне позитивна средина на работното место или позитивна организациска култура.

Вработените се клучната алка во ланецот кој е потребен за изградба на добра организациска култура. Менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успехите и проблемите во работењето. Вработените треба да се консултираат за фактичките цели и задачи, тие треба да бидат инволвирани во дискусии, состаноци со цел од нив да се добијат одредени решенија на проблемите или одредени идеи.<sup>101</sup>

### **5.5. Согледување и потенцирање на ефектите од добра организациска култура во организацијата**

Организациската култура е составен дел на бизнисот. Таа влијае на речиси секој аспект на една компанија. Без позитивна корпоративна култура, многу вработени ќе се борат да ја најдат вистинската вредност за нивната работа, а тоа води кон различни негативни последици за организацијата. Несомнено за да функционира една организација онолку добро колку што е зацртано во стратешкиот план на работење е неопходно организацијата да е оплеменета со квалитетни човечки ресурси.

За да се обезбедат тие квалитетни вработени треба организацијата да има соодветно реноме, односно организацијата сама по себе да е усовршена и подготвена да ги исползува тие позитивни човечки ресурси. Но вработените бараат соодветна добра организирана работна средина предводена од компатибилен лидер. Корпорациите каде има добра организациска култура се препорачуваат како место со добра работна атмосфера и е вметнато во сите препораки и од сегашните и од поранешните вработени.

Но, зошто корпоративната култура е важен дел од бизнисот? Најдобриот одговор се добива од следниве ефекти кои организациската култура ги продуцира и побарува<sup>102</sup>:

---

<sup>101</sup>Саздовска, С. & Чичева, Б. & Димовска, Б. (2008). Менаџмент со човечки ресурси, Скопје, стр. 62

<sup>102</sup>Поповски, В. (2001). Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт, Скопје, стр. 140-141

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

- ***Вработување*** - многу економисти се согласуваат дека силната корпоративна култура е еден од најдобрите начини за привлекување потенцијални вработени. Позитивната организациска култура ѝ дава на самата организацијата конкурентна предност. Компанијата со позитивна култура ќе привлече таленти кои се подготвени да го направат своето следно работно место „дом“ наместо само преодно место за обука и впивање на работни навики.
- ***Лојалност на вработените*** - не само што позитивната култура ќе им помогне на напорите за регрутирање, туку ќе го задржи и врвниот талент. Добрата организациска култура ја поттикнува лојалноста на вработените. Вработените е сè поверојатно да останат со нивниот сегашен работодавец кога ќе почувствуваат дека се третираат добро и уживаат да одат на работа секој ден поддржани од квалитетниот лидер.
- ***Задоволство од работата*** - задоволството од работата е поголемо кај компаниите со добра организациска култура. Работодавачите кои инвестираат во благосостојбата на своите вработени ќе бидат наградени со лојални, работоспособни вработени кои ќе ја ценат својата организација и ефективно ќе придонесуваат за исполнување на акционите планови на компанијата.
- ***Соработка*** - вработените се со поголема веројатност да дојдат заедно како тим во компании со добра организациска култура. Позитивната култура ја олеснува социјалната интеракција, тимската работа и отворената комуникација. Оваа соработка може да доведе до неверојатни резултати и притоа лидерот ќе биде растоварен од активности кои би биле во негова надлежност ако вработените не го даваат својот максимум.
- ***Перформанси на работа*** - силните корпоративни култури се поврзани со повисоки стапки на продуктивност. Ова е затоа што вработените имаат тенденција да бидат повеќе мотивирани и посветени на работодавачите кои инвестираат во нивното добро и среќа.
- ***Моралот на вработените*** - одржувањето позитивна култура на претпријатието е загарантиран начин за зајакнување на моралот на

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

вработените. Вработените природно ќе се чувствуваат посреќни и повеќе ќе уживаат во работата кога работат во позитивна средина.

- *Помалку стрес* - позитивната култура на компанијата ќе помогне значително да се намали стресот на работното место. Компаниите со силна организациска култура имаат тенденција на напредок, релаксирана работна средина и врвни резултати.

Конекцијата на задоволството на вработените и нивните постигнувања, т.е. комбинацијата на растечкото задоволство на вработените и високото работно постигнување, се дефинира како поим за ангажираност и активност на вработените.

Организациската култура има големо влијание при аплицирање на стратешките одлуки за организацијата, нејзиното влијание е значајно за креирањето на организациската структура, системот на наградување, раководење, управување и контрола на вработените, како и за намалување на конфликтите.

Сите овие потенцирани ефекти од добрата организациска култура може да се аплицираат и искористат во организацијата. Добрата организациска култура е онаа чии вредности и норми ги споделуваат сите или поголем дел од вработените, додека поимот супкултура ја составуваат вредноста и содржината на поединците и на помали групи од организацијата.

### **5.6. Развивање на стратегии за позитивни културни промени во организацијата и имплементирање на тие стратегии во организацијата**

Организациската култура вклучува заеднички верувања, норми и вредности во една организација. Таа ја поставува основата на стратегијата. Стратегијата во рамките на една организација да се развие и да биде успешно имплементирана, таа мора целосно да се усогласи со организациската култура. Така, во рамките на организацијата мора да се воспостават иницијативи со цел да се поддржи и

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

воспостави организациска култура која ја покрива стратегијата на организацијата со текот на времето<sup>103</sup>.

Организациите што остануваат флексибилни имаат поголема веројатност да прифатат промени и да создадат средина што останува отворена за производство и комуникација. Ова обезбедува модел кој ја поздравува културната разновидност и помага да се разјасни спроведувањето на стратегијата. Културата во рамките на една организација може да послужи за многу цели, вклучително и за обединување на членовите во рамките на една организација и помага да се создаде збир на заеднички норми или правила во рамките на една организација која вработените ја следат. Затоа при одредени промени најефективно е да се применат одредени стратегии кои ќе ги овозможат овие промени. Најкарактеристични стратегии кои се применуваат во организациите се следниве<sup>104</sup>:

*Карактеристики на стабилноста* - стабилната организациска култура, која систематски ќе го поддржи спроведувањето на стратегијата, е онаа која поттикнува култура на партнерство, единство, тимска работа и соработка меѓу вработените. Овој тип на корпоративна култура ќе ја зголеми посветеноста на вработените и ќе се фокусира на продуктивноста во рамките на организацијата, наместо на отпорност на правила и прописи или надворешни фактори кои го забрануваат успехот.

*Целосно обединување* - флексибилните, силни и обединети култури ќе пристапуваат кон спроведување на стратегијата и ќе влијаат на спроведувањето на позитивен начин со усогласување на целите. Целите може да дојдат до усогласување кога организациската култура ќе работи на фокусирање на продуктивноста и постигнување на основната мисија на организацијата. Ова може да вклучи добивање на производи доставени до клиентите на време, испорачувајќи повеќе производи од главниот конкурент на организацијата или слични цели. Ова ќе создаде домино ефект во организацијата која ќе осигури дека

---

<sup>103</sup> Есмерова, Е. (2010). Менување на организациската култура – за да се направи комплетна промена на културата во организацијата потребно е прво да се направи дијагноза, Скопје. стр. 1

<sup>104</sup> Благица, Р. (2009). Мерење на задоволството од работа, стр. 1-2

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

целата работа што ја извршува секој поединец во компанијата и работната група се фокусира на перформансите и на стратешката важност на компанијата. Ова ѝ овозможува на организациската култура да се усогласи со спроведувањето на стратегијата на најосновно ниво. За ова ниво на обединување на работа, поставувањето на цели мора да се усогласи и да биде поддржано од системите, политиките, процедурите и процесите во рамките на организацијата, а со тоа помага да се постигне стратегија и да се продолжи со културниот интегритет на организацијата.

*Имплементација на процесот* - дел од организациското културно усогласување и имплементација на стратегијата вклучува спроведување и на самиот процесот. Процесите вклучуваат користење на технологија за да се олесни постигнувањето на целите и резултатите што ги бара компанијата при работењето со клиенти за да ги задоволат нивните потреби. Додека во најголем дел се преферираат проблемите и потребите на една организација, организациската култура станува занемарена во процесот. Тоа е местото каде што процесите настануваат и имплементацијата на стратегијата постепено започнува да ја поддржува и одржува организациската култура и стратегија.

*Културно усогласување* - кога организациската култура се усогласува со имплементацијата на стратегијата, една организација може поефикасно да функционира на глобалниот пазар. Корпоративната култура им овозможува на организациските лидери да работат индивидуално и како тимови да развијат стратешки иницијативи во рамките на организацијата. Ова може да вклучува градење на нови партнерства и повторно воспоставување на старите за да продолжат да ги испорачуваат најдобрите можни производи и услуги на глобалниот пазар.

Позитивните културни промени лидерот ги претставува заедно со вработените и условува позитивна работна атмосфера. Развивањето на стратешките промени во организацијата дозволува културата во компанијата да се менува и развива и со тоа линкот помеѓу лидерот и вработените, односно вработените и клиентите да биде нераскинлив со што ќе услови континуиран развој на компанијата.



### **5.7. Континуирано унапредување на лидерското однесување и развивање на висока организациска култура**

Основните вредности на една организација започнуваат со основното лидерство, кое потоа се развива во одреден стил на лидерство. Кога ќе се создаде силно унифицирано однесување, вредности и верувања, се јавува силна организациска култура. Лидерите треба да ја ценат нивната функција во одржувањето на културата на организацијата. Ова за возврат ќе обезбеди конзистентно однесување помеѓу членовите на организацијата, намалување на конфликтите и создавање на здрава работна средина за вработените. Унапредувањето на лидерското однесување во сооднос со организациската култура може да се разгледа преку неколку хипотези<sup>105</sup>:

*Однос меѓу лидерското однесување и задоволството од работата* - задоволството од работата е поврзано со вработените кои сметаат на нивните менаџери за поддршка и грижа. Управниот менаџер ги дели вредностите, верува во рамнотежата на моќта и обезбедува можности за отворен дијалог со вработените, што пак ги намалува шансите за внатрешни конфликти. Овој тип на лидер е успешен во неговата или нејзината улога и е поддржувачки и одговорен за вработените со што се зачувува моќта и статусот на компанијата. Таквите лидери се вреднуваат низ целата организација и имаат извршна моќ да го прават она што го гледаат како неопходни за да создадат позитивна средина за работа. Според тоа, тие имаат мерлив ефект врз моралот и задоволството од работата на вработените.

*Однос помеѓу организациската култура и задоволството од работата* - организациската култура изразува заеднички претпоставки, вредности и верувања. Силна организациска култура е систем на правила што укажува на тоа како луѓето треба да се однесуваат. Организацијата со силна култура има заеднички вредности и кодекси на однесување за своите вработени, што треба да им

---

<sup>105</sup>Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

помогне да ги остварат своите мисии и цели. Конзистентноста на работата и задоволството од работата може да се постигнат кога вработените можат да ги завршат задачите доделени од организацијата<sup>106</sup>.

Доказите покажуваат дека подобрувањето на секое лидерско однесување ќе има позитивно влијание врз задоволството / посветеноста на вработените, но некои промени имаат поголемо влијание од другите. Преку одредени истражувања се идентификуваат неколку однесувања кои, ако се подобрат и унапредат, ќе имаат најголемо влијание врз задоволството / посветеноста на вработените<sup>107</sup>:

*Инспирација* - лидерите кои се ефикасни во инспирација и мотивирање на другите имаат високо ниво на енергија и ентузијазам. Тие го стимулираат својот тим да постигне тешки цели и да го зголеми нивото на перформанси од сите во тимот. Многу лидери се фокусираат на остварување на задачите во нивниот опис на работното место, а забораваат да инспирираат. Ова е првенствено основна грешка на лидерите имајќи го фактот дека без инспирација, вработените не вршат соодветна работа. Меѓутоа, кога инспирацијата е во фокусот, водачите отклучуваат ниво на дополнителни напори и енергија што можат да ја направат разликата помеѓу организацискиот успех и неуспех. Поентата е секој лидер да најде начин да ги инспирира своите вработени за повисоки перформанси.

*Соработка* - најверојатно еден од најчестите предизвици во денешните организации е недостатокот на соработка помеѓу вработените во една организација. Еден тим се натпреварува за ресурсите или за признавање на други тимови. Информациите не се споделуваат, клиентите не се добро услужени, а работата често се намалува. Овој конфликт и недостаток на синергија ги фрустрира и обесхрабрува вработените. Лидерите кои промовираат високо ниво на соработка помеѓу нивната работна група и други групи создаваат позитивна и продуктивна атмосфера во организацијата. Кога лидерите покажуваат дека можат да постигнат цели кои бараат високо ниво на заедничка соработка, се создава синергија и секој вработен ужива во работно искуство. За да се унапреди

---

<sup>106</sup>Trevino, L.K., & Nelson, K.A. (1999). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York

<sup>107</sup>Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*. p. 204–223.

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

лидерското однесување во однос на организациската култура овој сегмент е многу битен и дозволува да се промовира.

*Стратешка перспектива* - додека првите две подобрување се фокусираат на добивање активност, третото унапредување се фокусира на насоката на таа активност. Лидерите кои го обезбедуваат својот тим со дефинитивно чувство на насока и цел имаат тенденција да имаат повеќе задоволни и посветени вработени. Овие лидери прикажуваат јасна перспектива помеѓу целокупната слика и деталите на секојдневните активности. Лидерот кој ги предвидува стратешките цели на организацијата не само што ја унапредува својата работа, туку и воедно ја унапредува целокупната организација на работата.

*Доверба* - довербата може да биде изградена или уништена со текот на времето. Лидерите мора да создадат доверба со тоа што ќе станат свесни за загриженоста, аспирациите и околностите на другите. Довербата, исто така, може да се гради и преку знаење и експертиза. Унапредувањето на оваа карактеристика е стожер на организацијата<sup>108</sup>.

*Чесност* - клучното однесување во создавањето на задоволна и посветена работна сила е основната вештина да се биде чесен и да се дејствува со интегритет. Лидерите треба да бидат модели за улога и да постават добар пример за нивната работна група. Лидерите кои создаваат цинизам ја губат довербата особено кога кажуваат едно нешто, а прават друго. Секој лидер треба критички да го разгледа своето однесување.

*Градење на врски* - лидерите кои остануваат во контакт со вработените и се грижат за лицата во работната група, имаат вработени кои се со повисоки нивоа на задоволство и посветеност. Оваа карактеристика на лидерот е многу важна и се смета дека тој тип на лидер може да балансира и со „добивањето резултати“ и со загриженост за другите потреби<sup>109</sup>. Тоа не значи дека тие не се фокусирани на постигнување резултати. Наместо тоа, тие ги балансираат индивидуалните потреби со организациските рокови и покажуваат дека го ценат поединецот. Тие создаваат силни позитивни односи со членовите на тимот. Ваквото однесување на

---

<sup>108</sup>Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

<sup>109</sup> Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

лидерот е исто важен елемент кој треба да се унапредува и се сугерира да постои како одлика на добар лидер во позитивната организациска култура.

*Развивање и поддржување на други идеи* - кога лидерите работат со вработените и ги притискаат да развијат нови вештини и способности, тие градат повисоки нивоа на задоволство и посветеност на вработените. Вработените кои развиваат нови вештини стануваат повисоки изведувачи и повеќе промотивни. Ефективните лидери се воодушевени од успехот на другите. Лидерите можат да промовираат поголем развој на вработените преку создавање средина за учење во која луѓето се охрабруваат да учат од грешките, одвојуваат време да ги анализираат своите успеси и да разберат што е добро.

Сите овие чекори се наведени како можности за унапредување и на лидерот и на позитивната организациска култура. За да биде лидерот успешен треба постојано да се надградува, учи образува и притоа да биде во одлични односи со своите вработени кои ќе покажат дека го почитуваат неговиот авторитет и заедно ја унапредуваат компанијата.

## **Заклучок**

Управувањето е дел од животот на секој поединец. Како што светот се развива, често се поставува прашањето кој е менаџер, а кој е лидер, каква е разликата помеѓу овие два термина. Прашањето е дали е поважно управувањето или поважно е лидерството.

Лидерството е процес на социјално влијание што ги максимизира напорите на другите за постигнување на целите. Лицето кое влијае врз другите се нарекува лидер. Лидерството вклучува влијание, тоа е поврзано со тоа како лидерот работи со своите следбеници.

Лидерството подразбира фокусирање на цели. Ова значи дека раководството ја насочува групата на поединци кон постигнување на одредена задача или цел. Организацијата на работата е способност на една личност, да ги води другите луѓе, да влијае во остварувањето на поставените цели и постигнувањето на саканите и неопходни промени и притоа да се користат различни форми на моќ на различни начини со цел да се влијае врз однесувањето на следбениците.

Во овој труд покрај лидерството се запознавме и со непосредната врска меѓу поимот лидер и организациската култура, интерперсоналните врски во организацијата, и влијанието на лидерот.

*Во првиот дел* се објаснети и дефинирани покрај поимите лидер и лидерство и дел од современите теории кои го подигнуваат лидерството на повисоко ниво од класичното менаџирање со една организација. Општите карактеристики кои треба да го субјективизираат еден лидер се секако основата на која ќе почива карактеризацијата на вид лидер и кои се неговите општи постулати. Научните сознанија укажуваат дека карактеристиките се осовременуваат како и самото општество и притоа треба да се нагласи дека тоа е и всушност многу голем проблем со поимот лидерство во македонската економија. Четирите типови лидери кои се опишани во трудот се видови лидерства кои се пронаоѓаат во

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

светски рамки, додека кај нас сè уште се манипулира со тој поим. Улогата на лидерот не е само да ја води организацијата туку и да ги насочува вработените за проактивно учество и работа во рамките на самото претпријатие и притоа субјективно да придонесуваат за целокупната организациска култура во рамките на тој субјект. Современите стилови на лидерство се насочени кон намалување на бројот на нивоата на менаџирање и од лидерот се бара да биде и мотивационен тип, но и да има и карактеристики од другите типови лидери како иновативност, харизматичност, успешен комуникатор со вработените и слично. Навидум овие карактеристики се сложени и сепак потекнуваат од субјективна природа, но науката дозволува лидерот и лидерството да се надградува.

*Вториот дел* ја опфаќа организациската култура во рамките на организацијата. Преку теоретскиот осврт што е организациска култура овој труд дава објаснување колку е неопходна работа токму на ова поле. Колкаво влијание има овој поим може да се види од следниве карактеристики:

- ❖ организациската култура е доминантна форма и има заеднички верувања и вредности на вработените;
- ❖ организациската култура е програма на човечкиот ум;
- ❖ организациската култура е колективниот ум на претпријатието;
- ❖ организациската култура се заеднички идеи и чувства на вработените;
- ❖ кохерентна организациска култура значи дека вработените имаат заеднички начин да ги гледаат работите, принципите кои го одредуваат нивното однесување и дефинираат прифатливи и неприфатливи општествени норми;
- ❖ организациската култура е социјалниот лек на една организација;

За да се усогласат ставовите колку е неопходен овој поим во работењето на една организација вториот дел ги сублимира детерминантите на организациската култура. Според истражувањата следниве карактеристики се многу битни за пријатна организациска средина: големината, историјата на сопствеништвото, технологијата, цели и објективи и екстерната околина.

## ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

*Третиот дел* е комбинација на лидерството и организациската култура. Тука трудот ги објаснува влијанијата на лидерот врз организациската култура и интерконекцијата на овие два поима.

Лидерите имаат активна улога во обликувањето на организациската култура, како со нивната личност, така и со системот на управување што го спроведуваат. Нивното влијание врз организациската култура е со двојна природа:

- индиректно - однесување во согласност со неговите принципи и принципи на менаџмент за кое тие избрале да постигнат добри деловни резултати, даваат примери за вработените и создаваат внатрешно опкружување кое го фаворизира развојот на одредена организациска култура.
- директно - свесно, дизајнирано да влијае на развојот на организациската култура за која сметаат дека ги поддржува деловните цели и стратегијата на организацијата.

*Четвртиот дел* го опфаќа емпириското истражување каде се добиени конкретни сознанија кои ја потврдуваат конзистентноста на овој труд. Тие резултати се неопходни за подигнување на поимот лидер во вистински рамки, а притоа се забележани оние недостатоци кои и всушност треба научната јавност да ги коригира. Преку истражувањето се доаѓа до податоци и за комплексност на организациската култура и тешкотии таа да се имплементира во рамките на нашите претпријатија.

*Петтиот дел* од овој труд ги дава насоките, стратегиите и методите за подобрување на врската на лидерот со организациската култура. Но овде не е опфатен само лидерот, туку се сублимирани и значителни карактеристики на вработените и заедничкиот однос. Опфатени се континуираните унапредувања не само на лидерот, туку и начините како да се подигне самосвесноста на вработените за значењето на организациската култура. Овој дел ги опфаќа моделите кои треба да се применуваат во одредена организација за местото на работа да биде благопријатна средина и вработените тимски да функционираат. Со тоа ќе се подигне економската ефикасност на организацијата и лидерот како стожер на таа организација успешно ќе менаџира со истата. Стратегиите кои се

### ***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура***

образложени во петтиот дел се ефективни и применливи, особено имајќи го предвид фактот дека треба што побргу и да се имплементираат за да се добијат посакуваните резултати само преку високата свест за позитивна организациска клима.

Организациската култура е, пред сè, социолошка категорија па разбирливо е дека, и покрај континуираниот тек на својата „еволуција“ овој инертен систем тешко е да се смени. Причината за ова, е вродениот човечки отпор кон промени, во голема мера, потсвеста, од една страна, а од друга страна, фактот дека организациската култура е исто така дел од когнитивните идеи кои значително ги мерат информациите од надворешниот свет кои можат да бидат показатели за потребата од промената. Промените во организациската култура варираат во длабочина и обем.

Постојат елементи на парцијалните измени на когнитивната организациска култура кои не се нејзините основни слоеви и во однос на нивната промена, но претставуваат дел од процесот на развој на културата. Затоа лидерот е тој кој ги олеснува овие промени и треба да доминира во корелација со вработените и да ги наметне истите без поголеми тектонски поместувања во организацијата.

Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура е опис кој сè повеќе треба да се вклучи во македонската економија. Познавајќи ја структурата на вработените, менталната структура – отпор кон промени и екстерната околина која и не дозволува значителни подобрувања на ова поле ни дава за право ваквиот пристап да го имплементираме дури и побрутално во однос на подобрувањата кои се очекуваат да се добијат.

Целта на овој труд е токму таа. Лидерството и организациската култура од научните трудови треба да се прелеат на вистинско место – во организациите и да се ефектуираат сите придобивки од овој начин на функционирање.



## **Користена литература**

- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41, 67-89.
- Akaah, I. (1993). Organizational culture and ethical research behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 59-63.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace (4th edition)*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3,4), 541-554.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership (2nd edition)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
- Bouchard, T., Lykken, D., McGue, M., Segal, N., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota Study of Twins Reared Apart. *Science*, 250(4978), 223-228.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture (2nd edition)*. London: Financial Times Pitman.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, D., & Craig, T. (2005). *Organisations and the Business Environment*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Chatman, J., & Eunyong, S. (2007). Leading through organizational culture. Bo S. Chowdhury, *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders* (стр. 22-38). New York: Wiley.
- Dawson, C. (2010). *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*. California: Stanford Business Books.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. New York: Sharpe M.E. Inc.
- Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development, Vol. 5*, 1-21.
- Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management, Vol. 18*, 157-168.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Canada: Prentice Hall.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62, 673–679.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- Hollander, E., & Offermann, L. (1990). Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. Bo P. Northouse, *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)* (стр. 43-44). London: Sage Publications, Inc.

- Koberg, C., & Chusmir, L. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, vol. 15, issue 5, 397-409.
- Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. Pennsylvania State University: Thomson Learning.
- Martins, N., & Martins, E. (2009). Organizational Culture. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, *Organisational behaviour in Southern Africa (2nd edition)* (стр. 422-445). Cape Town: Pearson Education.
- McKenna, E. (2012). *Business Psychology and Organizational Behaviour (5th edition)*. New York: Psychology Press.
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. London: Sage Publications, Inc.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Sandling, J. (2015). *Leading with Style: The Comprehensive Guide to Leadership Styles*. South Carolina: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership - 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* 25, 592-599.
- Van Stuyvesant Meijen, J. (2007). *The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality*. Grahamstown: Rhodes University.
- Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training & Development Journal* 37, 29-36.
- Werner, A. (2007). *Organisational Behaviour: a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Van Schaick.

***Лидерот како пример на однесување и фактор за подобрување на организациската  
култура***

- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Zaccaro, S., & David, D. (2014). Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits. Bo L. Koppes, *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (стр. 383-406). New York: Psychology Press.
- Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. Bo J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg, *The Nature of Leadership* (стр. 101-124). California: Sage Publications, Inc.

## **Анкетен прашалник**

*(за менаџери)*

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за научноистражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само еден од понудените одговори.

**1.Дали Вие како менаџер сметате дека во организацијата владее добра организациска култура врз етички основи?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**2.Дали Вие како менаџер имате еднаков однос спрема сите вработени во организацијата?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**3.Дали Вие како менаџер континуирано се грижите за унапредување на организациската култура во Вашата организација?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**4.Дали Вие како менаџер сметате дека со Вашето однесување поттикнувате задоволство и добро чувство кај вработените?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**5.Дали Вие како менаџер со своето влијание успевате да одржите добра  
организациска култура во организацијата?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**6. Дали Вие како менаџер сметате дека во организацијата владее добра  
организациска култура?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**7.Дали Вие како менаџер сметате дека во организацијата владеат добри  
меѓучовечки односи?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**8.Дали Вие како менаџер сметате дека вработените се чувствуваат  
задоволни во работењето и манифестираат добра мотивираност?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**9.Дали Вие како менаџер сметате дека Вашите вработени Ви веруваат и  
се задоволни од Вас?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**10.Дали Вие како менаџер сметате дека претставувате пример на  
однесување и фактор за подобрување на организациската култура во  
организацијата?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

## **Анкетен прашалник**

*(за вработени)*

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за научноистражувачки цели. Истиот е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само еден од понудените одговори.

**1.Дали Вие како вработен сметате дека во организацијата владее добра организациска култура врз етички основи?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**2.Дали Вие како вработен сметате дека менаџерите имаат еднаков третман спрема сите вработени во организацијата и притоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**3.Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во Вашата организација?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор



**4.Дали Вие како вработен сметате дека менаџерите со нивното однесување поттикнуваат задоволство и добро чувство на вработените?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**5.Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот со своето влијание успева да одржува добра организациска култура?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**6.Дали Вие како вработен сметате дека во организацијата владее добра организациска култура?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**7.Дали Вие како вработен сметате дека во организацијата владеат добри меѓучовечки односи?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**8.Дали Вие како вработен се чувствувате задоволни во работењето и манифестирате добра мотивираност?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**9.Дали Вие како вработен им верувате и сте задоволни од своите менаџери?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

**10.Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот во организацијата претставува пример на однесување и фактор за подобрување на организациската култура?**

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор